



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO

LEONARDO DE SOUZA LIMA

**OS DESAFIOS DE GESTORES ESCOLARES NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO
ENSINO MÉDIO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE SABARÁ - MG**

Belo Horizonte
2025

Leonardo de Souza Lima

**OS DESAFIOS DE GESTORES ESCOLARES NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO
ENSINO MÉDIO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE SABARÁ - MG**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Acadêmico em Administração do
Centro Universitário Unihorizontes, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Alyce Cardoso Campos

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e
Competitividade

**Belo Horizonte
2025**

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamiet de Almeida CRB6 3082

Lima, Leonardo de Souza.

L732d

Os desafios de gestores escolares na implementação do novo ensino médio na rede estadual de ensino de Sabará – MG. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2025.

92 p.

Orientadora: Dr^a. Alyce Cardoso Campos

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Desafios da gestão escolar - Novo ensino médio - Política educacional

I. Leonardo de Souza Lima II. Centro Universitário Unihorizontes –
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **LEONARDO DE SOUZA LIMA** REGISTRO Nº. **877** No dia **14/03/2025** às **14:30** horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado " **OS DESAFIOS DE GESTORES ESCOLARES NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO ENSINO MÉDIO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE SABARÁ - MG** ". Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Profª. Drª. Alyce Cardoso Campos** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

14/03/2025

Documento assinado digitalmente
 **ALYCE CARDOSO CAMPOS**
Data: 14/03/2025 16:16:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª Alyce Cardoso Campos
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **MICHELLE REGINA SANTANA DUTRA**
Data: 16/03/2025 23:33:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª Michelle Regina Santana Dutra
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **ANA CRISTINA FERREIRA**
Data: 17/03/2025 09:29:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Ana Cristina Ferreira
Universidade federal de visosa (UFV)

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO

NORMALIZAÇÃO DE ACORDO COM:

ALMEIDA, Bruno Tamiet de. (2024). *Orientações para formatação de teses e dissertações: baseadas nas normas American Psychological Association APA*. Belo Horizonte: Unihorizontes.

REVISÃO DE PORTUGUÊS FUNDAMENTADA EM:

LIMA, Rocha. (2011). *Gramática normativa da língua portuguesa* [49ª ed.]. Rio de Janeiro: José Olympio.

PASCHOALIN, M. A. (2008). *Gramática: teoria e exercícios*. São Paulo: FTD.

FERREIRA, A. B. H. (2008). *Dicionário da língua portuguesa* (7ª ed.). Curitiba: Positivo. (Acordo ortográfico).

Declaro ter realizado a revisão de português, literatura e formatação de acordo com as normas da APA.

Dissertação intitulada “**OS DESAFIOS DE GESTORES ESCOLARES NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO ENSINO MÉDIO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE SABARÁ - MG**”, tendo como autor o mestrando Leonardo de Souza Lima, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Alyce Cardoso Campos.



Documento assinado digitalmente
gov.br VANUZA BASTOS RODRIGUES
Data: 05/05/2025 16:44:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Vanuza Bastos Rodrigues

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes – Belo Horizonte/MG

Doutora em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi – São Paulo/SP

Pós-doutoranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi – São Paulo/SP

Celular: (31) 99993-2129

Currículo lattes: CV: <http://lattes.cnpq.br/4031392207390120>

E-mail: vanuzabastosrodrigues@gmail.com

Belo Horizonte, 05 de maio de 2024

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que tem sido minha fonte inabalável de força, coragem e saúde. Sem a Sua graça e proteção, nada disso seria possível.

À minha família, o meu mais profundo reconhecimento e amor. Vocês são minha base, meu porto seguro.

Em especial, dedico este momento à minha mãe, que sempre acreditou no meu potencial, sempre me incentivando. Foi com os seus conselhos sábios e palavras de encorajamento que encontrei a determinação para seguir em frente, mesmo quando os desafios pareciam insuperáveis. Sua presença constante, seja com um sorriso, um café quentinho ou uma conversa franca, me deu a força necessária para não desistir dos meus sonhos.

Ao André, deixo um agradecimento especial. Sua paciência, compreensão e incentivo foram fundamentais ao longo deste percurso. André, você foi meu apoio, sempre pronto a me lembrar da minha capacidade. Sua confiança sem tamanho me deu forças para seguir adiante.

Quero também manifestar minha gratidão ao meu amigo Helder, cuja amizade e incentivos foram verdadeiros faróis ao longo desta caminhada. Sua presença foi um lembrete constante para manter o foco e a energia.

A minha equipe de trabalho, deixo meu mais sincero reconhecimento. Obrigado por cada colaboração, troca de ideias e momentos compartilhados. Juntos, superamos obstáculos e alcançamos objetivos que sozinhos, talvez, não conseguíssemos. Vocês mostraram que a união e o trabalho em equipe podem transformar desafios em oportunidades.

A todos que participaram das entrevistas, contribuindo com as experiências vivenciadas na gestão, possibilitando, assim, a conclusão da pesquisa.

A minha orientadora Alyce, que com seus ensinamentos tornou possível a concretização desta dissertação. Um agradecimento especial por sua dedicação, gentileza e comprometimento com a valorização científica.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à Secretaria de Educação pelas oportunidades de expansão do conhecimento que me foram ofertadas. Agradeço a valorização da formação e por acreditar no poder transformador da educação.

Cada passo desta jornada foi moldado pelas contribuições e apoio de todos vocês. Este é um momento de realização que compartilho com cada um, com o coração cheio de gratidão.

RESUMO

Aderência à linha de pesquisa: O estudo foi desenvolvido dentro da linha de pesquisa “Estratégia, Inovação e Competitividade” do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes.

Objetivo: Compreender como os gestores escolares enfrentam os desafios na implementação do Novo Ensino Médio e dos itinerários formativos nas escolas estaduais do município de Sabará - MG.

Referencial teórico: A pesquisa baseou-se na Teoria de Administração Escolar, que tem por objetivo promover a compreensão e o aprimoramento da gestão e organização das instituições de ensino. A Administração Escolar tem sua colaboração fundamentada na importância diante dos processos de mudanças no setor público, em especial, na educação Pública, com destaque para os procedimentos de gestão que partem desde a liderança, até o gerenciamento de pessoas e recursos públicos. Esse processo passa por as atividades específicas de planejamento, organização, assistência à execução, avaliação dos resultados, prestação de contas e reavaliação. Compreender os desafios enfrentados por gestores escolares perpassam por estas etapas que aqui foram abordadas.

Método: A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa descritiva para compreender os desafios enfrentados pelos gestores escolares na implementação dos itinerários formativos e do Novo Ensino Médio nas escolas estaduais de Minas Gerais entre 2022 e 2024. O estudo foca nos gestores das escolas públicas estaduais de Sabará, incluindo diretores, vice-diretores, coordenadores e especialistas, totalizando 23 entrevistados. As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semiestruturado e a análise dos dados seguiu a metodologia de Análise de Conteúdo, identificando desafios e estratégias adotadas na implementação do Novo Ensino Médio.

Resultados: Os resultados apontam que a implementação do Novo Ensino Médio entre os anos de 2022 e 2024 gerou desafios para os gestores escolares, tais como: a falta de preparo das escolas para os itinerários formativos; dificuldades dos docentes na adaptação curricular; e resistência da comunidade escolar. A redução da carga horária da Formação Geral Básica impactou na organização escolar e na permanência dos alunos. Para enfrentar esses desafios, os gestores adotaram estratégias como capacitação docente, melhoria da infraestrutura, uso de plataformas de formação continuada, parcerias para atividades complementares e estreitamento do diálogo com a Secretaria de Educação. Essas ações ajudaram a minimizar impactos na educação.

Contribuições teóricas/metodológicas: A pesquisa tem sua contribuição na análise das mudanças no Ensino Médio, como uma política pública educacional nacional, em que os gestores escolares desempenham um papel central na implementação do Novo Ensino Médio. A mudança teve como objetivo avaliar o desenvolvimento dos estudantes entre os anos de 2022 e 2024, analisando a melhoria da qualidade da educação pública e preparar os alunos para os desafios da sociedade e do mercado de trabalho em constante evolução tecnológica.

Contribuições gerenciais/sociais: Sob o viés gerencial, a pesquisa possui relevância ao identificar os desafios enfrentados pelos gestores escolares em meio a uma reforma educacional, contribuindo para a construção e desenvolvimento de políticas públicas destinadas a melhoria da educação e contribuindo com a divulgação de práticas exitosas que buscam qualidade da educação, criando estratégias alinhadas aos objetivos dos estudantes.

Palavras-chave: Desafios da gestão escolar; Novo ensino Medio; Política educacional

ABSTRACT

Adherence to the Line of Research: The study was developed within the line of research “Strategy, Innovation and Competitiveness” of the Master's Program in Administration at the Centro Universitário Unihorizontes.

Objective: To understand how school managers face the challenges of implementing the New High School and the training itineraries in state schools in the municipality of Sabará - MG.

Theoretical Framework: The research was based on School Administration Theory, which aims to promote understanding and improve the management and organization of educational institutions. School Administration is based on the importance of the processes of change in the public sector, especially in public education, with an emphasis on management processes that range from the leadership process to the process of managing people and public resources. This process involves the specific activities of planning, organizing, assisting in execution, evaluating results, rendering accounts and re-evaluating. Understanding the challenges faced by school managers goes through these stages that have been addressed here.

Method: The research uses a descriptive qualitative approach to understand the challenges faced by school managers in implementing training itineraries and the New High School in state schools in Minas Gerais between 2022 and 2024. The study focuses on the managers of state schools in Sabará, including principals, vice-principals, coordinators and specialists, totaling 23 interviewed. The interviews were conducted based on a semi-structured script, and the data analysis followed Bardin's (1977) Content Analysis methodology, seeking to identify challenges and strategies adopted in the implementation of the New High School.

Results: The results allow us to infer that the implementation of the New High School between the years 2022 and 2024 generated challenges for school managers, such as: the schools' lack of preparation for the formative itineraries, teachers' difficulties in adapting the curriculum and resistance from the school community. The reduction in the workload of General Basic Education had an impact on school organization and student retention. To face these challenges, managers adopted strategies such as teacher training, improved infrastructure, use of continuing education platforms, partnerships for complementary activities and closer dialog with the Department of Education. These actions have helped to minimize impacts on education.

Theoretical/methodological contributions: The research has its contribution in the analysis of the changes in High School, as a national educational public policy, school managers play a central role in the implementation of the New High School. The aim of the change is to evaluate the students' development between 2022 and 2024, analyzing the improvement in the quality of public education and preparing students for the challenges of society and the job market in constant technological evolution.

Managerial/social contributions: From a managerial point of view, the research has the relevance of identifying the challenges faced by school managers in the midst of an educational reform, contributing to the construction and development of public policies aimed at improving education and contributing to the dissemination of successful practices that seek to improve education, creating strategies aligned with students' objectives.

Keywords: Challenges of school management; New teaching; Educational policy.

RESUMEN

Adherencia a la línea de investigación: El estudio fue desarrollado dentro de la línea de investigación “Estrategia, Innovación y Competitividad” del Programa de Maestría en Administración del Centro Universitario Unihorizontes.

Objetivo: Comprender cómo los gestores escolares enfrentan los desafíos en la implementación del Nuevo Bachillerato y de los itinerarios formativos en las escuelas estatales del municipio de Sabará - MG.

Marco teórico: La investigación se basó en la Teoría de la Administración Escolar, cuyo objetivo es promover la comprensión y el perfeccionamiento de la gestión y organización de las instituciones educativas. La Administración Escolar se fundamenta en la importancia de los procesos de cambio en el sector público, especialmente en la educación pública, con énfasis en los procesos de gestión que van desde el liderazgo hasta la gestión de personas y recursos públicos. Este proceso abarca actividades específicas como la planificación, organización, asistencia en la ejecución, evaluación de resultados, rendición de cuentas y reevaluación. Comprender los desafíos enfrentados por los gestores escolares implica abordar todas estas etapas.

Método: La investigación utiliza un enfoque cualitativo descriptivo para comprender los desafíos que enfrentan los gestores escolares en la implementación de los itinerarios formativos y del Nuevo Bachillerato en las escuelas estatales de Minas Gerais entre 2022 y 2024. El estudio se centra en los gestores de las escuelas públicas estatales de Sabará, incluyendo directores, subdirectores, coordinadores y especialistas, totalizando 23 entrevistados. Las entrevistas se realizaron con base en un guion semiestructurado, y el análisis de los datos siguió la metodología de Análisis de Contenido, identificando los desafíos y estrategias adoptadas en la implementación del Nuevo Bachillerato.

Resultados: Los resultados indican que la implementación del Nuevo Bachillerato entre los años 2022 y 2024 generó desafíos para los gestores escolares, tales como: la falta de preparación de las escuelas para los itinerarios formativos, dificultades del profesorado en la adaptación curricular y resistencia de la comunidad escolar. La reducción de la carga horaria de la Formación General Básica impactó la organización escolar y la permanencia de los alumnos. Para enfrentar estos desafíos, los gestores adoptaron estrategias como la capacitación docente, mejora de la infraestructura, uso de plataformas de formación continua, alianzas para actividades complementarias y el fortalecimiento del diálogo con la Secretaría de Educación. Estas acciones ayudaron a minimizar los impactos en la educación.

Contribuciones teóricas/metodológicas: La investigación contribuye al análisis de los cambios en la Educación Media como una política pública educativa nacional, en la que los gestores escolares desempeñan un papel central en la implementación del Nuevo Bachillerato. El cambio tuvo como objetivo evaluar el desarrollo de los estudiantes entre los años 2022 y 2024, analizando la mejora de la calidad de la educación pública y preparando a los alumnos para los desafíos de una sociedad y un mercado laboral en constante evolución tecnológica.

Contribuciones gerenciales/sociales: Desde una perspectiva gerencial, la investigación es relevante al identificar los desafíos enfrentados por los gestores escolares en medio de una reforma educativa, contribuyendo a la construcción y desarrollo de políticas públicas destinadas a mejorar la educación, así como a la divulgación de prácticas exitosas orientadas a la mejora educativa, creando estrategias alineadas con los objetivos de los estudiantes.

Palabras clave: Desafíos de la gestión escolar; Nuevo bachillerato; Política educativa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Construção da proposta do Novo Ensino Médio	28
Figura 2 - Formação da nova proposta curricular do Novo Ensino Médio	30
Figura 3 - Itinerário formativo	31
Figura 4 - Avaliação do processo de implementação	46
Figura 5 - Avaliação da implementação	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Síntese da unidade curricular do Aprofundamento em CNT - Ciências da Natureza e suas Tecnologias	34
Tabela 2 - Síntese da unidade curricular do Aprofundamento em CHS - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas	35
Tabela 3 - Síntese da unidade curricular do Aprofundamento em LGG - Linguagens e suas Tecnologias	35
Tabela 4 - Síntese da unidade curricular do Aprofundamento em MAT - Matemática e suas Tecnologias	36
Tabela 5 - Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento LGG + MAT – Linguagens e suas Tecnologias combinada com Matemática e suas Tecnologias	37
Tabela 6 - Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento CHS + CNT - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas combinada com Ciências da Natureza e suas Tecnologias ..	37
Tabela 7 - Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento LGG + CNT – Linguagens e suas Tecnologias combinada com Ciências da Natureza e suas Tecnologias	38
Tabela 8 - Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento MAT + CHS – Matemática e suas Tecnologias combinada com Ciências Sociais e Humanas Aplicadas ..	39
Tabela 9 - Síntese da unidade curricular do Aprofundamento Integrado nas quatro áreas	39
Tabela 10 - Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento LGG + CHS – Linguagens e suas Tecnologias combinada com Ciências Humanas e Sociais Aplicadas.	41
Tabela 11 - Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento MAT + CNT – Matemática e suas Tecnologias combinada com Ciências da Natureza e suas Tecnologias	41
Tabela 12 - Síntese da unidade curricular do Aprofundamento Integrado nas 4 áreas: Amadurecimento e Longevidade	42
Tabela 13 - Percurso metodológico	49
Tabela 14 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados	50
Tabela 15 – Categorias de análise	53
Tabela 16 - Questões do roteiro realizadas para atender a cada objetivo específico	54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
BNCCEM	Base Nacional Comum Curricular do Ensino Médio
CEE	Conselho Estadual de Educação
CHS	Ciências Humanas e Sociais Aplicadas combinada
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNT	Ciências da Natureza e suas Tecnologias
CREM	Currículo Referência de Minas Gerais
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EJA	Educação de Jovens e Adultos
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LGG	Linguagens e suas Tecnologias
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MAT	Matemática e suas Tecnologias
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PPP	Projeto político pedagógico
REE/MG	Reestruturação do Novo Ensino Médio de Minas Gerais
REM	Reforma do Ensino Médio
REM	Reforma do Ensino Médio
SEE-MG	Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema	12
1.2 Objetivos	16
<i>1.2.1 Objetivo geral</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
1.3 Justificativa	17
1.4 Aderência a linha pesquisa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Teorias da administração escolar	20
2.2 Política educacional: educação para uma sociedade em constante transformação	24
2.3 Histórico de implementação do Novo Ensino Médio	27
2.4 O Novo Ensino Médio: ações da equipe gestora escolar	28
2.5 Avaliação da implementação de uma política educacional	43
3 METODOLOGIA	49
3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa	50
3.2 Unidades de observação e sujeitos de pesquisa	50
3.3 Procedimentos para coleta de dados	51
3.4 Técnica de análise de dados	53
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
4.1 Desafios da implementação do Novo Ensino Médio	55
4.2 Ações das equipes gestoras na implementação do Novo Ensino Médio	63
4.3 Progressos na Educação Básica	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE	83
ANEXOS	85

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A Lei 13.415, de 16 de dezembro de 2017, que alterou a Lei de Diretrizes e Bases trazendo mudanças para o Ensino Médio, possui destaque nas aprendizagens, no desenvolvimento integral dos estudantes, na formação básica geral e nos itinerários formativos (Ministério da Educação, 2017).

Souza & Garcia (2020) destacam que o Ministério da Educação (MEC) propôs o chamado de Reforma do Ensino Médio (REM) ou, simplesmente, Novo Ensino Médio, decorrente da Medida Provisória nº 746, de 22 de setembro de 2016 e na forma da Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, com algumas alterações em relação à norma inicial, mantida a sua essência.

Assim, Souza e Garcia (2020) destacam que a Lei nº 13.415/17 altera a Lei nº 9.394/96, que versa sobre as diretrizes e bases da educação nacional, a Lei nº 11.494/2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967. Revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005, instituindo a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral.

A Lei nº 13.415/2017 determina para o Novo Ensino Médio, a ampliação da carga horária mínima dos estudantes de 2500 horas para 3000 horas, assim definida: 1800 horas para a formação geral dos componentes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e 1200 horas para a parte flexível. Conforme explicam Schütz e Cossentin (2019), a parte flexível no Novo Ensino Médio são arranjos curriculares que têm por objetivo o aprofundamento nas áreas de conhecimento ou formação técnica profissional, alinhados com componentes obrigatórios, como Projeto de Vida, Eletivas, Tecnologia e Inovação e Introdução ao Mundo do Trabalho, possibilitando o desenvolvimento de competências e habilidades, além de permitir maior integração entre os componentes curriculares e as áreas de conhecimento, proporcionando uma formação integral dos conhecimentos desenvolvidos ao longo do percurso formativo.

Moraes e Batalloso (2017) destacam que, mesmo que as políticas públicas sejam desenvolvidas e planejadas, pode-se considerar que a implementação se promove de acordo com a ação, podendo modificar, produzir conhecimento, mudando a realidade, ou seja,

transformar o mundo ao seu redor e, assim, possibilitar mudanças no decorrer do desenvolvimento do processo.

Ressalta-se, conforme aborda Wathier e Cunha (2022), que a política pública não pode ser interpretada como uma decisão ou ação isolada, mas como um fluxo: uma ação em alguma direção, mas sem poder de determinação, interagindo por causalidades não lineares, sujeita às mudanças e transformações.

A implementação do Novo Ensino Médio, então, teve como objetivo acabar com as desigualdades percebidas no país. Uma das dificuldades apresentadas por Harari (2018) está na maneira de como são educadas crianças e adolescentes nascidos neste início de século, sujeitos estes que conduzirão as suas vidas com muitas informações e poucas certezas. Assim, muitos especialistas em pedagogia alegam que as escolas deveriam ensinar “os quatro Cs” - pensamento crítico, comunicação, colaboração e criatividade (Harari, 2018).

Numa perspectiva mais abrangente, as escolas teriam a responsabilidade de enfatizar habilidades mais genéricas ao projeto de vida dos estudantes. O mais importante de tudo, segundo Harari (2018), está na habilidade para lidar com mudanças, aprender coisas novas e preservar seu equilíbrio mental em situações que não lhes são familiares

Assim, Silva (2022) ressalta que uma “didática para a juventude” que, a partir de uma perspectiva multidimensional, promova “metodologias interativas, com ênfase na dimensão relacional, favorecendo interações e reconhecimento do papel do professor como construtor de sentidos”, em se tratando do Ensino Médio. Numa relação essencial, os jovens devem ser protagonistas de sua trajetória educacional, mas se faz necessário buscar instrumentos de interação e que facilitem o diálogo.

Para essas mudanças, conforme entendimento dos documentos orientadores da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG), destaca-se como iniciou esse estudo no estado de Minas Gerais em relação à implementação dessa nova proposta pedagógica. Nos anos de 2019 e 2020, a SEE/MG formou um grupo de redatores para discussão e construção do currículo referência para o Ensino Médio, implementando ações para que o maior número de profissionais da educação, gestores, equipes pedagógicas e corpo discente, pais, responsáveis e estudantes da rede estadual de ensino pudessem participar das proposições. Isso, dada a relevância da construção coletiva de uma política educacional, levando-se em conta as realidades sociais, culturais, históricas e econômicas de nosso estado (SEE/MG, 2021).

Considerando a implementação dessa nova proposta como Política Educacional Nacional no ano de 2022 nas Escolas Estaduais de Minas Gerais, há se se ponderar a inserção

de itinerários formativos, fundamentado por intermédio da Portaria nº 1.432, de 28 de dezembro de 2018, que estabelece os referenciais para elaboração dos itinerários formativos e do Currículo referência de Minas Gerais (CREM), homologado pelo parecer do Conselho Estadual de Educação (CEE) CEE nº 192 de 31 de março de 2021 e pela Portaria nº 230, de 09 de abril de 2021, da Secretaria de Estado da Educação (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais [SEE/MG], 2021).

Para o ano de 2022 da rede de ensino do estado de Minas Gerais, seguindo as diretrizes de implementação do Novo Ensino Médio estabelecidos pela Secretaria Estadual do Estado de Minas Gerais, a gestão escolar teve a responsabilidade de discutir e analisar juntamente com a equipe pedagógica, corpo discente e comunidade escolar o desenho dos componentes Eletivas. Procedimento importante para compor a parte flexível dos itinerários formativos, parte fundamental para composição da matriz curricular da nova proposta pedagógica (SEE/MG, 2021).

Com a implementação do Novo Ensino Médio, no ano de 2022, como Política Pública Nacional, tem-se os Itinerários Formativos que trazem a organização por meio de diferentes arranjos curriculares para a sua composição, como destacam Schütz e Cossentin (2019). Nesse sentido, a gestão escolar tem o desafio de fazer essa implementação, de forma a propiciar uma educação inclusiva, equânime e democrática (SEE/MG, 2021).

Destacado por Schütz e Cossentin (2019), a parte flexível do currículo do Novo Ensino Médio, os itinerários formativos, têm por objetivo principal consolidar a formação dos nossos educandos, sendo possível incorporar valores universais, promovendo o desenvolvimento de habilidades que possibilitem uma formação com visão de mundo e a tomada de decisões, garantindo o agir de forma autônoma e com responsabilidade.

No ano de 2022, conforme orientação da SEE/MG, os estudantes do 1ª Ano do Ensino Médio, vivenciaram o mesmo percurso pedagógico com os itinerários formativos na área de aprofundamento de conhecimento, perpassando pelas quatro áreas de conhecimento. distribuídas em quatro componentes curriculares, sendo um de cada delas: Práticas Comunicativas e Criativas, Humanidades e Ciências Sociais, Núcleo de Inovação a Matemática e Saberes e Investigação da Natureza (SEE/MG, 2021).

No ano de 2023, a continuidade na implementação veio com várias mudanças importantes para as turmas de 2º ano do Ensino Médio. A inclusão de nove áreas de aprofundamento para escolha dos estudantes foi a grande novidade, mas repleta de vários desafios, pois os estudantes deveriam entender e assimilar qual seria a melhor escolha para

continuidade nos itinerários formativos, bem como buscar áreas que pudessem dialogar com as futuras escolhas do percurso formativo (SEE/MG, 2022).

No ano de 2024, poucas foram as alterações, conforme documentos orientadores da SEE/MG, tendo apenas a inclusão de outras duas áreas de conhecimento combinadas e uma área de conhecimento contemplando as quatro áreas de aprofundamento. A grande mudança estava relacionada à nova escolha por parte dos estudantes (SEE/MG, 2023).

As mudanças, e em relação à estruturação curricular, fortalecem o entendimento da responsabilidade do gestor educacional, como elemento fundamental, conforme destacado por Souza (2009). Esses gestores atuam na e sobre a educação e podem identificar problemas, discutir, deliberar e planejar, além de encaminhar, acompanhar, controlar e avaliar o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento educacional.

Os gestores escolares das escolas estaduais de Minas Gerais têm a responsabilidade e o compromisso junto a equipe pedagógica, corpo discente e comunidade escolar de conduzir o processo de implementação dessa nova proposta curricular, de acordo com as diretrizes emanadas pela Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais por intermédio dos documentos orientadores (SEE/MG, 2021).

Os gestores escolares por sua vez, não detêm todo o conhecimento dessa nova proposta curricular, devido às diferentes formações nas quais cada um possui. Assim, faz-se necessário estudos e busca de informações acerca dessa nova proposta curricular. Como em toda nova proposta, os desafios aparecem e os gestores escolares são os responsáveis pela condução e orientação dentro do ambiente escolar (SEE/MG, 2021).

Torna-se importante que o gestor esteja atento, juntamente com a equipe escolar e comunidade escolar, de modo a implementar essa nova proposta e que seja capaz de responder à diversidade existente dentro do ambiente escolar, possibilitando garantir o acesso e a permanência a todos os estudantes à educação de qualidade (SEE/MG, 2021).

A implementação dessa nova proposta, dentro do ambiente escolar, torna-se uma atividade inovadora e desafiadora, visto que parte do currículo será definido a partir da realidade da escola e pela escolha dos estudantes (SEE/MG, 2021). Dessa forma, a gestão escolar tem por objetivo principal conhecer a realidade da comunidade escolar para construção da proposta pedagógica e de um currículo que esteja em consonância com a formação integral dos estudantes, assim, a gestão escolar tem o desafio que consiste em buscar estratégias para implementação dos itinerários formativos considerando as diversas realidades (SEE/MG, 2021).

Assim, os desafios da gestão escolar perpassam pelas dificuldades de implementação de uma proposta que dialogue com os objetivos dessa nova proposta. Deve-se considerar a consolidação de competências e habilidades necessárias para a formação integral levando em conta a realidade local dos estudantes e a formação dos profissionais para atuação nos itinerários formativos que precisam estar engajados com a proposta pedagógica para efetiva consolidação da aprendizagem (SEE/MG, 2021).

A gestão escolar tem a responsabilidade de construir junto à sua comunidade escolar uma proposta que dialogue com a realidade dos seus estudantes, considerando as diferenças sociais, culturais, históricas e econômicas, de modo a propiciar o desenvolvimento do estudante para o exercício da cidadania e construção do seu projeto de vida para que possa aplicar ao longo de sua trajetória, seja na continuidade dos estudos ou para o mundo do trabalho (SEE/MG, 2021).

Os gestores escolares, responsáveis pela implementação de uma nova proposta curricular de ensino do estado de Minas Gerais, serão os profissionais que tratam mais especificamente das dificuldades encontradas na implementação. Dessa maneira, terão subsídios, com propriedade, para nortear futuros gestores na implementação de propostas, bem como compartilhar experiências exitosas na sua implementação, contribuindo para a comunidade educacional acerca das dificuldades e ações para superação das dificuldades encontradas (SEE/MG, 2021).

Com base no que foi exposto, este estudo traz como problema de pesquisa: Como os gestores escolares enfrentam os desafios na implementação do Novo Ensino Médio e dos itinerários formativos nas escolas estaduais do município de Sabará - MG?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender como os gestores escolares enfrentam os desafios na implementação do Novo Ensino Médio e dos itinerários formativos nas escolas estaduais do município de Sabará-MG.

1.2.2 Objetivos específicos

O presente trabalho tem por objetivos específicos:

- a) identificar as dificuldades encontradas pelos gestores escolares na implementação do Novo Ensino Médio nos anos de 2022, 2023 e 2024;
- b) descrever as ações desenvolvidas por gestores escolares para superação das dificuldades encontradas na implementação do Novo Ensino Médio;
- c) analisar os progressos na Educação Básica com as mudanças implementadas no Novo Ensino Médio.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa se justifica com base nas mudanças ocorridas no Ensino Médio, apresentadas como uma política pública educacional que coloca os gestores das escolas como elementos centrais no processo de implementação do Novo Ensino Médio. Elas têm por sustentação a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) onde, em seu art. 22, destaca que “a Educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB, 1996).

A implementação do Novo Ensino Médio busca avaliar o desenvolvimento dos estudantes diante da implementação de uma nova proposta curricular nos anos de 2022, 2023 e 2024. Esse procedimento possibilita a melhoria da qualidade da educação pública, preparando efetivamente os estudantes para o enfrentamento dos desafios que a sociedade apresenta diante do desenvolvimento tecnológico. Isso, favorece as condições para acompanhar o mercado que cresce de acordo com o desenvolvimento.

O Novo Ensino Médio prioriza a flexibilização curricular em benefício das particularidades individuais e em detrimento, por exemplo, do ensino disciplinar (Krawczyk & Ferretti, 2017; Kuenzer, 2017). Dessa forma, este estudo se torna relevante devido à necessidade de análise da efetividade da implementação do Novo Ensino Médio, por pregar a promoção de uma flexibilidade curricular, a formação integral, a preparação para o mundo de trabalho, os desafios de redução das desigualdades sociais e a busca por mudanças de acordo com as demandas da sociedade atual.

Assim, como justificativa acadêmica, a pesquisa visa compreender a complexidade do processo de uma reforma educacional, percebendo as mudanças ocorridas no processo de ensino e aprendizagem. Dessa forma, torna-se possível observar as estratégias desenvolvidas por gestores escolares para adaptação às novas diretrizes, contribuindo para os avanços do conhecimento na área de gestão escolar e para a melhoria do ensino, conforme destacado por Souza (2009).

Pela visão gerencial, a pesquisa se justifica pela importância de identificar os desafios enfrentados por gestores escolares no contexto de uma reforma educacional, possibilitando o entendimento do desenvolvimento de políticas e práticas que visam a melhoria da educação, permitindo a criação de políticas educacionais que estejam alinhadas às necessidades dos estudantes (Silva, 2022)

Pela visão social, justifica-se por fornecer elementos essenciais para construção de um currículo que esteja alinhado às expectativas dos estudantes, analisando e avaliando políticas educacionais que refletem os anseios de uma população que necessita de melhorias da qualidade do ensino. Indo mais além, que seja o elemento propulsor de geração de melhores oportunidades para o mundo do trabalho e para a continuidade dos estudos.

1.4 Aderência a linha pesquisa

O Novo Ensino Médio pode ser considerado uma inovação e representa uma mudança significativa na educação do país. Os desafios encontrados pelos gestores escolares para a implementação do Novo Ensino Médio são objeto do presente estudo e relacionam-se à linha de pesquisa em Gestão, Inovação e Competitividade.

O Novo Ensino Médio, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (2018), possibilita a promoção de mudanças estruturais na educação e no tempo escolar, possibilitando mudanças para a vida e o mercado de trabalho que se encontram em constantes transformações, além de reforçar a preparação dos estudantes para os desafios acadêmicos. Com característica mais flexível e integradora, o Novo Ensino Médio busca atender às demandas de uma sociedade diversificada e em constante busca por inovações para acompanhar as transformações que o mercado exige, formando cidadãos críticos, criativos e preparados para enfrentar os desafios.

Segundo Silva (2020), com o objetivo de conduzir a educação com a perspectiva de uma visão democrática, a inovação educativa não se cria a partir de grandes *slogans* ou simplesmente pela condução governamental, ela se faz a partir da conduta dos atores escolares.

Diante dos desafios e dificuldades que toda mudança apresenta, passa a ser fundamental que seja possível fazer essa abordagem em uma proposta que venha compreender sobre os desafios e dificuldades apresentadas por gestores escolares na implementação do Novo Ensino Médio em escolas do município de Sabará-MG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo debate aspectos organizacionais da implementação de uma nova proposta curricular: o Novo Ensino Médio. São apresentados os tópicos: Teoria da Administração Escolar; Políticas educacionais: educação para uma sociedade em constante transformação; Histórico de implementação do novo ensino médio; O novo ensino médio: ações da equipe gestora; e Avaliação da implementação de uma política pública.

2.1 Teorias da administração escolar

A Teoria de Administração Escolar promove a compreensão e aprimoramento da gestão e organização das instituições de ensino. A administração se apresenta como um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando à realização de objetivos (Martins, 1999).

A administração escolar, conforme ressaltado por Ribeiro (1952), possui fundamental importância diante dos processos de mudanças no setor público, mais especificamente na educação pública. Destaca-se diante dos procedimentos de gestão que partem desde o processo de liderança até o de gerenciamento de pessoas e recursos públicos. O complexo de processos engloba as atividades específicas como o planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação dos resultados (medidas) e prestação de contas (relatório).

Ribeiro (1952) traz a sua concepção da Teoria de Administração Escolar alicerçada em princípios que afastam as concepções mecanicistas. Conforme explicam Ribeiro e Machado (2006), diante da limitação de produção teórica do seu tempo, a administração escolar no Brasil consolidou sua teoria nos princípios que afastaram algumas concepções mecanicistas próprias do modelo de máquina, superando aquelas que tratavam a escola como máquina e administração escolar como uma engrenagem.

Ribeiro (1953) defendia que a administração escolar é fruto dos estudos sobre a administração pública. A administração escolar, no Brasil, iniciou sua jornada a partir do processo de industrialização do país. Rebellato (2014) explica que a administração escolar “trata-se de um elemento que alerta para a atenção ao contexto histórico, social, político, econômico, científico e cultural do país como atitude necessária ao entendimento da genealogia e do desenvolvimento da administração escolar” (Rebellato, 2014, p. 321).

Devido à prática de eleições para gestores públicos, gerou-se a necessidade da eficiência do poder público, visto que o Estado não podia contentar-se apenas com a legitimidade do poder. O Estado assume, então, além de suas características seculares tradicionais, mais o aspecto de uma verdadeira empresa pública de enormes proporções (Ribeiro, 1953).

Ribeiro, em seu ensaio de uma teoria da administração escolar, ocorrido em 1952, revela duas preocupações centrais: delimitar o campo de estudo e elaborar uma Teoria de Administração Escolar (Ribeiro, 1952). Além disso, divide os processos da administração escolar em três fases distintas, mas complementares, para a realização da escolarização: antes (planejamento, previsão e organização); durante (comando e assistência à execução); e, depois, (medição). Ribeiro (1952) considerava que, no Brasil, no início dos anos de 1950, ainda se manifestava os princípios científicos defendidos na Europa e nos Estados Unidos e que refletiam na concepção da Teoria de Administração Escolar.

De acordo com Lombardi (2010), tomando como base os métodos e técnicas utilizados nas empresas capitalistas como os princípios organizacionais utilizados nas instituições escolares, verificou-se a necessidade de estabelecer um padrão burocrático de funcionamento, exigindo-se, assim, imposição semelhante aos das empresas, possibilitando a regulação com normas escritas, divisão do trabalho e hierarquização do cargo, com as devidas responsabilidades.

Ribeiro (1952), na construção de uma teoria fundamentada nas bases conceituais gerais, utilizou-se de teorias de Fayol e Taylor, consideradas teorias clássicas. Dessa maneira, o campo da gestão escolar pública se constituiu, inicialmente, sob a influência das teorias clássicas da administração de empresas que, posteriormente, se desdobraram em perspectivas críticas (Moura & Bispo, 2021). A teoria da administração escolar, tem referências nas concepções de Fayol na busca pela eficiência da empresa, com os princípios de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Relacionada a Taylor, percebe-se o aprofundamento na divisão do trabalho, especialização e controle do processo produtivo (Gallindo & Andreotti, 2010).

Nos processos de produção de sua Teoria de Administração Escolar Ribeiro (1952) afirma que a especialização de um ramo da pedagogia, sob a denominação de administração escolar, é uma criação americana. Assim, pode-se destacar que foi por meio das várias dificuldades, dando enfoque organizacional, aos cursos e na elaboração de relatórios de experiências exitosas a respeito da trajetória como diretor de ensino que foi possível a formulação de o porquê e o que deveria fazer, dando ênfase aos conceitos de administração (Ribeiro, 1952).

Se torna possível observar que um dos principais elementos que aproxima da teoria da administração escolar ao modelo racional-burocrático proposto por Ribeiro (1952), tal como a clareza de objetivo, muda devido ao fato dela ser o elemento fundamental do processo administrativo e não do processo educacional. A administração escolar não entende que os atores que compõem a escola não podem ser comparados a uma empresa, como operários, chefes, gerentes e, tampouco os alunos relacionados a matéria-prima. O educando é uma pessoa com suas características psicossociais e, o professor, a mão-de-obra, também diferenciado por sua formação pedagógica específica para desenvolver o processo educacional (Martins, 1999).

Evoluindo no pensamento sobre a Teoria de Administração Escolar, faz-se essencial considerar as contribuições de Lourenço (1963), ao fornecer uma visão do processo da teoria de administração semelhante à formulada por Ribeiro (1952). Ou seja, destaca que a teoria da administração escolar, no contexto burocrático, busca por eficiência, possibilitando o surgimento do modelo racional-burocrático, favorecendo a junção de administrador com a preocupação com a educação, enquanto bem público e social (Ribeiro & Machado, 1952)

Lourenço (1963), alimentado pela sua predileção aos temas da psicologia educacional, tornou-se um dos precursores do comportamentalismo nos estudos de administração do ensino no Brasil. Dessa forma, propôs a superação da perspectiva de “eficiência mecânica” adotada na administração industrial por um enfoque mais dinâmico e adequado às características próprias da organização e administração escolar.

Pode-se dizer que Ribeiro (1952) e Lourenço (1963) convergem para a mesma linha de pensamento, concordando com a exigência de se ter uma melhor organização escolar e uma educação de melhor qualidade diante de uma sociedade em crescimento econômico e social. Alinham seus pensamentos de modo a propor, em suas teorias, objetivos organizacionais claros, que convergem para uma educação com objetivo comum de estabelecer uma estrutura bem definida, minimizando o desperdício de recursos públicos e adotando a filosofia da eficiência do serviço público.

Faz-se, então, necessário refletir sobre a formação de gestores públicos, como assunto inerente à qualidade da educação e, também, relacionado à Teoria de Administração Escolar. Assunto sensível para o desenvolvimento da educação e que, ainda, merece destaque no debate científico-acadêmico (Medeiros, 2019; Paro, 2011; Santos & Keller-Franco, 2020; Simielli, Santos, & Plank, 2021), sobretudo no fortalecimento da articulação entre as áreas da administração/gestão e educação.

Como suas concepções derivam da formação técnico-científica, essa influência tem se fortalecido nos tempos atuais, pois a formação de gestores escolares converge para o cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação. A formação de servidores públicos vem sendo debatida há certo tempo e continua se mostrando como um tema relevante na gestão pública (Costa et al., 2019). Pode-se ressaltar que a Nova Gestão Pública tomou por empréstimo características do modelo capitalista e gerencialista, apregoando a “satisfação do cliente” e prometendo combater disfunções do setor público como o patrimonialismo e a burocracia (Oliveira, Sant’Anna, & Vaz, 2010). As atividades inerentes à função do gestor público se tornam mais complexas, diante de um contexto heterogêneo, que visa identificar as demandas da sociedade que passa por um constante movimento de transformação.

Para Abrucio (2018, p. 19), “se o país quiser enfrentar os enormes e complexos desafios da educação, precisará refletir sobre gestão para melhorá-la e, sobretudo, formar gestores qualificados e em larga escala”. Há de se ressaltar que existem consequências negativas, caso se tenha uma política não consolidada na formação de gestores escolares, que podem ser assim identificadas. Alves e Bispo (2022) apresenta: gerenciamento ineficaz de recursos e seu impacto negativo nos índices educacionais (Abrucio, 2010; Vasconcelos et al., 2020); dos efeitos da má gestão e da corrupção (Rodrigues et al., 2020); do predomínio da concepção técnico-científica de gestão; e da necessidade de formação inicial e continuada dos gestores (Luck, 2011; Medeiros, 2019; Santos & Keller-Franco, 2020) e os problemas relacionados com questões político-partidárias que exercem influências negativas nas escolhas dos gestores escolares, na alocação dos recursos e na definição de políticas públicas (Sorensen & Robertson, 2020; Souza, 2006).

Os precursores da administração escolar, Carneiro Leão, Querino Ribeiro, Anísio Teixeira e Brenno Sander, destacam a concepção de diretor escolar sendo “defensor da política educacional”. Esse dirigente escolar era considerado um representante oficial do Estado, antes mesmo de suas funções como educador, assumindo um papel de chefe de uma repartição oficial (a escola pública), que devia responder às demandas governamentais (Souza, 2017). Porém, Souza (2009) defende que a realidade da administração é outra, as teorias que derivam das vertentes clássicas não se assemelham a administração escolar, portanto, o gestor escolar não é um administrador de empresas e não tem apenas a função técnico-administrativa, sendo assim, a gestão escolar converge para uma gestão democrática.

A gestão democrática, conforme explica Souza (2009), pode ser definida como um processo político no qual as pessoas que atuam na e sobre a educação podem identificar

problemas, discutir, deliberar e planejar, mais além, encaminhar, acompanhar, controlar e avaliar o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento educacional. Souza (2009) ainda afirma que, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades, esse processo tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, garantindo amplo acesso às informações aos sujeitos.

As concepções da administração trouxeram relevantes contribuições para a construção da teoria da administração escolar. As concepções clássicas da administração, abordadas por Fayol e Taylor tinham suas premissas direcionadas ao planejamento, organização, comando, coordenação, controle, além da divisão do trabalho, especificidade e controle produtivo. Essas vertentes direcionaram Ribeiro na elaboração da Teoria de Administração Escolar convergindo-as para o planejamento, previsão, organização, comando, auxílio na execução e medição. Ressalta-se, então, que “a gestão democrática não é só um princípio pedagógico; é também um preceito constitucional” (Gadotti, 2014). Torna-se essencial que a gestão democrática seja elemento fundamental no processo de administração dos interesses da comunidade escolar, fortalecendo a Teoria de Administração Escolar, de modo a possibilitar uma educação de qualidade.

2.2 Política educacional: educação para uma sociedade em constante transformação

A educação básica no Estado Brasileiro, conforme alega Silva (2010), tem por finalidade o desenvolvimento do educando, proporcionando-lhe a formação comum necessária para o exercício da cidadania, possibilitando o fornecimento de meios para progredir no mercado de trabalho e na continuidade dos estudos. Percebe-se a importância em destacar que, ao falar de centralidade de políticas curriculares, onde seu objetivo está em proporcionar uma análise profunda ao questionar os pressupostos dos arranjos sociais e educacionais, bem como ao criticar as formas predominantes de conhecimento e a implementação do currículo nas instituições escolares (Silva 2010).

As mudanças da educação têm sido incentivadas a partir das novas formas de como o país vem sofrendo transformações diante da globalização e, assim, acompanhando as mudanças que o mercado exige. Considerando o contexto histórico, cultural e econômico, no Brasil, a escola e o currículo se apresentam submetidos aos aspectos econômicos e sociais, correspondendo o segundo aos interesses dos grupos dominantes (Silva, 2010).

Nos anos de 1980-1990, os estudos sobre políticas públicas procuraram compreender de maneira mais ampla, passando a investigar seis elementos-chave: - atores, instituições, redes, subsistemas, ideias-crenças, fatores contextuais e eventos -, que interagiram no processo de políticas públicas (John, 2003; Cairney & Heikkila, 2014).

Desde o final de 2016 já se encontrava em andamento a reforma do Ensino Médio em todo o território brasileiro. Estabelecida, inicialmente, por uma medida provisória posteriormente formalizada pela lei nº 13.415/2017 e por intermédio da publicação final do currículo nacional brasileiro, definido pela BNCC (Silva et al., 2023).

Ximenes (2019) destaca que os “direitos de aprendizagem” reduzem o conteúdo do direito à educação, uma vez que as reformas curriculares recentes pretendem a escola básica: deveria ser acessível a todos em condições de igualdade e com a máxima qualidade, com oportunidades abertas de continuidade dos estudos, o que, por evidência, exigiria mais investimentos públicos em educação pública (Ximenes, 2019).

João Luiz Horta Neto (2014, p. 180), afirma que a “aprendizagem não pode ser compreendida fora do direito à educação”, sendo a redução do direito à educação ao “direito à aprendizagem”. Horta (2014) destaca que esse direito se trata de um erro conceitual e político: conceitual, porque o direito à educação é um conceito muito mais amplo do que a aprendizagem e, político, pela existência de muitas situações desiguais no contexto das escolas brasileiras.

De acordo com Apple (2006), o currículo não pode ser considerado somente uma seleção objetiva de informações, pois elas refletem, sempre, os interesses de determinados grupos sociais que decidem o que será ensinado nas salas de aula. Diante dessas considerações, as teorias críticas do currículo propõem uma educação que promova a consciência dos sujeitos referente às relações de dominação presentes nos contextos em que estão inseridos. Dessa forma, pode-se observar a relação direta entre poder e currículo, pois remete a um recorte de conteúdos preestabelecidos, levando a uma avaliação e análise do porquê privilegiar alguns conteúdos em detrimento de outros, evidenciando que a escola e o currículo são influenciados pelos interesses de grupos dominantes (Silva, 2010).

Silva (2022) traz a reflexão sobre o processo de implementação do novo Ensino Médio, que se deu de forma pouco democrática, onde a participação dos estabelecimentos de ensino, dos estudantes e dos profissionais da educação no processo de construção da proposta e tomada de decisões, foi pouco efetiva. De acordo com Silva (2022), pode-se considerar que a nova proposta curricular avança na composição de modelos de desenvolvimento curricular mais abertos e capazes de sintonizar-se com as demandas contemporâneas. Considerando a BNCC,

e tomando como ponto inicial a pluralidade da juventude, isso implica em “organizar uma escola que acolha as diversidades e que reconheça os jovens como seus interlocutores legítimos sobre currículo, ensino e aprendizagem” (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996).

As diretrizes curriculares nacionais para o ensino médio versam sobre a necessidade de reformulação do currículo e da metodologia dada na referida etapa de ensino. O currículo deve contemplar o percurso que possa evidenciar a contextualização, a diversificação e transdisciplinaridade ou outras formas de interação (Resolução n. 3/2018). A articulação entre diferentes campos de saberes específicos, possibilita contemplar vivências práticas e vincular a educação escolar, ao mundo do trabalho e à prática social, permitindo o aproveitamento de estudos e o reconhecimento de saberes adquiridos nas experiências pessoais, sociais e do trabalho (Resolução n. 3/2018).

Dessa forma, o ensino médio brasileiro se direciona para uma diversificada trajetória formativa. Isso, em seus percursos formativos e da nova arquitetura curricular com metodologias de forma criativa e com inovação, aquilo que se caracteriza como “conexão produtiva entre estetização pedagógica, aprendizagens ativas e soluções didáticas”, conforme Silva (2019, p. xx), de forma geral e a nova escola dos adolescentes e jovens. Buscando uma aplicabilidade e com característica inovadoras, essas mudanças no papel da escola gera maior complexidade, possibilitando um processo que surge e se molda frente às novas situações e contextos apresentados numa sociedade democrática (Messina, 2001).

A educação tem um poder que opera sobre uma relação diretamente relacionada à vida de centenas de milhares de jovens e adolescentes, que passam boa parte do seu tempo dentro de uma instituição de ensino regulamentada e direcionada por leis que definem e acompanham o desenvolvimento humano e que se fazem necessárias de acordo com as mudanças ocorridas com o passar dos tempos ou de acordo com as mudanças ocorridas pela sociedade. A inovação educativa que se deriva desse diagnóstico traz consigo o reconhecimento nas mudanças subjetivas dos estudantes (Silva, 2020), gerando novas maneiras de desenvolvimento de uma educação significativa de adolescentes e jovens.

Para Silva (2022), o desafio da escola se encontra na dificuldade de transformar esse turbilhão de informações desorganizadas em conhecimento, organizando de modo a proporcionar esse conhecimento em sabedoria.

Para compreender melhor a implementação de nova política pública para a educação, se faz necessário um breve histórico para melhor entendimento dessa nova proposta tratada na seção que se segue.

2.3 Histórico de implementação do Novo Ensino Médio

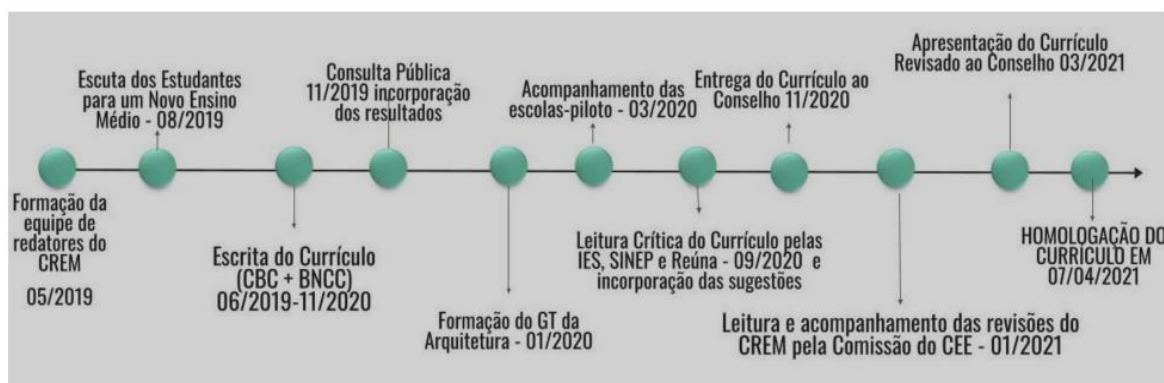
Um marco importante da Educação no Brasil, onde trataram das reformas curriculares da educação básica, está a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), em 1996, que estabelece as diretrizes curriculares, bem como a criação de um sistema de avaliação da educação básica brasileira, que tem por objetivo ser o referencial para construção e aplicação de uma proposta nacional de currículo para a educação brasileira. O Ensino Médio, última etapa da educação básica, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) traz a sua oferta obrigatória e sendo dever do Estado, responsável por definir as orientações para aplicabilidade e desenvolvimento dos educandos.

Para que se possa traçar uma linha do tempo, onde mudanças foram propostas para o Novo Ensino Médio e, em especial, no Estado de Minas Gerais, faz-se preciso situar como se deu a implementação dessa nova política pública educacional. A partir da Resolução CNE/CEB nº 3, de 21 de novembro de 2018, que atualiza a Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio; a Resolução CNE/CP nº 4, de 17 de dezembro de 2018, instituindo a Base Nacional Comum Curricular para a etapa Ensino Médio e a Portaria n. 1.432, de 28 de dezembro de 2018, estabelecendo os referenciais para elaboração dos itinerários formativos, as secretarias do estados tiveram a responsabilidade de se organizarem para construção do currículo referência de cada Estado.

Assim, nos anos de 2019 e 2020, a SEE/MG criou um grupo de redatores para construção do currículo referência do estado de Minas Gerais e um grupo de trabalho para organização curricular, com o objetivo de atender às leis e resoluções citadas anteriormente (SEE, 2019). A SEE/MG (2021) destinou todos os esforços envolvendo maior número de profissionais da educação, pais, responsáveis e estudantes da rede estadual de ensino de modo que participassem das discussões acerca do Novo Ensino Médio e que fosse possível a construção coletiva de uma política pública que atendesse aos anseios da sociedade considerando-se as várias realidades de nosso estado (SEE/MG, 2021)

Na figura 1, a partir da linha do tempo, situa a construção desta proposta.

Figura 1

Construção da proposta do Novo Ensino Médio

Fonte: SEE-MG (2021, p. 5).

Com essa nova proposta, Minas Gerais dispõe de um Currículo Referência com seus conceitos e pressupostos fundamentais para implementação de uma nova organização curricular, tendo por finalidade nortear as ações da prática de cada educador e de cada escola, possibilitando desenvolver uma educação inclusiva, de qualidade, equânime e democrática (SEE/MG, 2022).

2.4 O Novo Ensino Médio: ações da equipe gestora escolar

Com o objetivo de tratar sobre a implementação do Novo Ensino Médio na rede Estadual de Minas Gerais, considerando a aprovação da Base Nacional Comum Curricular do Ensino Médio (BNCC-EM, 2018), foi possível apresentar alguns pontos de destaque para entender o processo de implementação dessa nova política pública e, a partir dela, identificar os problemas e ações desenvolvidas pela gestão escolar de escolas da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais.

O currículo do ensino médio tem por finalidade propor uma construção que leve o estudante a buscar uma formação ampla, associando a sua vivência diária e que este conhecimento seja o ponto de partida para o pleno desenvolvimento de sua cidadania para atuação na continuidade dos estudos, no seu projeto de vida ou no mundo do trabalho (Ministério da Educação, 2018).

Para implementação dessa nova política pública, os Itinerários Formativos têm seus princípios norteadores estabelecidos na BNCC destacados em seu Art. 36:

Art. 36 . O currículo do ensino médio será composto pela Base Nacional Comum Curricular e por itinerários formativos, que deverão ser organizados por meio da oferta de diferentes arranjos curriculares, conforme a relevância para o contexto local e a possibilidade dos sistemas de ensino, a saber:

- I - linguagens e suas tecnologias;
- II - matemática e suas tecnologias;
- III - ciências da natureza e suas tecnologias;
- IV - ciências humanas e sociais aplicadas;
- V - formação técnica e profissional.

§ 1º A organização das áreas de que trata o caput e das respectivas competências e habilidades será feita de acordo com critérios estabelecidos em cada sistema de ensino.
[...]

§ 3º A critério dos sistemas de ensino, poderá ser composto itinerário formativo integrado, que se traduz na composição de componentes curriculares da Base Nacional Comum Curricular - BNCC e dos itinerários formativos, considerando os incisos I a V do caput (Ministério da Educação, 2018).

Para atender as exigências estabelecidas para implementação do Novo Ensino Médio, nos anos de 2019 e 2020, a Secretaria do Estado de Minas Gerais, criou um grupo de redatores para discussão e construção do currículo referência de Minas Gerais para o Ensino Médio desenvolvendo ações com maior número de profissionais da educação, pais, responsáveis e estudantes da rede estadual de ensino, de modo que pudessem ter maior participação da comunidade escolar nas proposições. Considera-se uma importante construção coletiva para o estado de Minas Gerais, visto as diversas realidades do estado, dada a complexidade de sua extensão e das variadas realidades do território (SEE/MG, 2022).

Diante disso, o grupo formado teve como referencial a elaboração de um currículo que pudesse propor a centralidade do processo de ensino e aprendizagem, considerando os sujeitos de forma integral, dialogando com as variadas necessidades de formação, colaborando de forma participativa e de produção do conhecimento, levando a novas possibilidades de formação e direcionando os estudantes para além dos conteúdos da sala de aula (SEE/MG, 2022).

Após construção, análise e discussão, a implementação do Novo Ensino Médio como Política Educacional Nacional no ano de 2022 nas escolas do estado de Minas Gerais, se deu a partir da inserção dos itinerários formativos, por intermédio da publicação da Portaria nº 1.432, de 28 de dezembro de 2018, estabelecendo os referenciais para elaboração dos itinerários

formativos e do Currículo referência de Minas Gerais, tendo sua homologação por intermédio do parecer CEE nº 192, de 31 de março de 2021 e pela Portaria nº 230, de 09 de abril de 2021, da Secretaria de Estado da Educação.

A implementação dos Itinerários Formativos do novo Ensino Médio se deu por meio da ampliação da carga horária mínima de 2.500 horas para 3.000 horas, sendo: 1.800 horas para a formação geral dos componentes da BNCC; e, 1.200 horas para composição da parte flexível. A parte flexível no Novo Ensino Médio são arranjos curriculares que têm por objetivo o aprofundamento nas áreas de conhecimento, componentes esses vinculados às áreas da formação geral ou formação técnica profissional, assim, considerada a parte flexível como os Itinerários Formativos (Ministério da Educação, 2017)

Pode-se destacar que, para continuidade da apresentação dessa nova proposta curricular, a formação dos estudantes deve obedecer a seguinte configuração: formação geral e itinerários formativos, que serão trabalhados conjuntamente para formação integral dos estudantes, de acordo com as figuras 2 e 3.

Figura 2

Formação da nova proposta curricular do Novo Ensino Médio



Fonte: SEE/MG (2022, p. 9).

Figura 3

Itinerário formativo

Fonte: SEE/MG (2022, p. 12).

Os arranjos curriculares têm por objetivo a formação integral dos estudantes, possibilitando a compreensão e desenvolvimento de habilidades e competências desenvolvidas ao longo do percurso formativo Silva (2022). Conforme Silva (2022), os adolescentes definirão seus percursos formativos por meio da oferta de itinerários que atendam aos seus interesses, seja na perspectiva do aprofundamento acadêmico, seja no âmbito da formação técnica e profissional.

A implementação dos Itinerários Formativos, proposta do currículo do Novo Ensino Médio, teve como ponto de partida a BNCC e as orientações de como deveria ser estruturado o Novo Ensino Médio mediante a aprovação de Currículo Referência aprovado em cada estado brasileiro por intermédio de cada Secretaria de Educação, dos Conselhos Estaduais de Educação, de acordo com orientações emendas do Governo Federal. Após toda essa articulação, foram feitos os direcionamentos para implementação do Novo Ensino Médio no estado de Minas Gerais, bem como as orientações de como seriam definidos os itinerários formativos para o ano de 2022 na rede pública do estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2021).

Pode-se destacar que essa trajetória do Novo Ensino Médio, etapa final da formação básica, destinada a estudantes que estão na faixa dos seus 15 a 19 anos, estão vivenciando suas primeiras experiências e, ao mesmo tempo, essa trajetória não se apresenta igual para todos, pois os estudantes podem e seguramente têm e terão diferentes percursos. Um deles, profundamente arraigado na realidade da juventude brasileira, a do trabalho. Tanto isso se faz notório que alguns autores como Sposito (2005), Tommasi e Corrochano (2020) e Silva et al.

(2023) consideram que o trabalho faz parte significativa da identidade juvenil no país, ao lado de outros aspectos igualmente relevantes.

Diante dessa nova política pública, a gestão escolar se depara com um grande desafio. Como articular entre os pares para que essa nova proposta possa tomar forma e se tornar a nova estrutura curricular no estado de Minas Gerais? A gestão escolar tem por objetivo principal, estar alinhada às mudanças propostas e ser o interlocutor entre a comunidade escolar, a equipe pedagógica, corpo docente e discente, para que juntos possam encontrar o melhor caminho a seguir para o sucesso dessa nova proposta curricular SEE/MG, 2022).

Partindo do conhecimento de que esta proposta veio para ficar, a gestão escolar precisou buscar informações junto a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, estudar a proposta, discutir com seu grupo e comunidade escolar para entender as mudanças que se iniciaram no ano de 2022 nas turmas de 1º do Ensino Médio das escolas Estaduais (SEE/MG, 2022).

Assim, de acordo com a SEE/MG (2021), as escolas estaduais, a partir do ano de 2022, com a implementação do Currículo Referência de Minas Gerais, deverão realizar a revisão do Projeto político pedagógico (PPP), de modo a possibilitar o planejamento e implementação da nova proposta curricular no estado de Minas Gerais. A partir desse planejamento que a escola estabelecerá a interlocução com a comunidade escolar para implementação da proposta do Novo Ensino Médio, seja na Formação Geral Básica ou nos itinerários Formativos (SEE/MG, 2022).

Para a implementação dos Itinerários Formativos no ano de 2022, a gestão escolar teve a responsabilidade de analisar juntamente com a equipe pedagógica, corpo docente e comunidade escolar o desenho dos componentes curriculares que iriam compor a parte flexível dos itinerários formativos, de acordo com os documentos norteadores (SEE/MG, 2022).

A gestão escolar foi decisiva nesse processo inicial de implementação dos itinerários formativos, sendo o articulador da proposta pedagógica que melhor atenderia às expectativas da comunidade escolar e estudantes da escola. Essa proposta tem por objetivo integrar estudantes ao novo currículo proposto e, assim, possibilitar o desenvolvimento de habilidades e competências que façam sentido e sejam norteadores para a formação integral dos estudantes (SEE/MG, 2022).

A parte flexível do currículo do Novo Ensino Médio, os itinerários formativos, tem por objetivo principal consolidar a formação dos educandos, sendo possível incorporar valores universais, promovendo o desenvolvimento de habilidades que possibilitem uma formação com

visão de mundo e a tomada de decisões, garantindo o agir de forma autônoma e com responsabilidade (SEE/MG, 2022).

Para os anos de 2023 e 2024, a SEE/MG direcionou toda a sua atenção para uma das unidades curriculares do itinerário Formativo, o Aprofundamento nas Áreas de Conhecimento, orientando sobre o processo de escolha dos Aprofundamentos e eletivas para os alunos que iniciaram em 2023 e 2024, o Novo Ensino médio, na Rede Estadual de Minas Gerais (SEE/MG, 2022).

Vale ressaltar que, em 2022, os estudantes do Novo Ensino Médio, a saber, o 1ª Ano, vivenciaram o mesmo percurso pedagógico na área de aprofundamento de conhecimento. Eles perpassaram pelas quatro áreas de conhecimento, distribuídas em quatro componentes curriculares, um de cada área de conhecimento: Práticas Comunicativas e Criativas, Humanidades e Ciências Sociais, Núcleo de Inovação e Matemática e Saberes e Investigação da Natureza, tendo por objetivo conhecer as Áreas de Conhecimento. Portanto, permitindo que, no 2º e 3º anos, os educandos tivessem maior segurança e conhecimento para escolher os itinerários Formativos que estivessem mais próximos da sua realidade, corroborando com as pretensões futuras, aprofundamento e na continuidade dos estudos (SEE/MG, 2021).

Para as turmas de 2º ano do Novo Ensino Médio, no ano de 2023, os estudantes puderam realizar as escolhas pelas Unidades Curriculares nas Áreas de Conhecimento, conforme material elaborado pela SEE/MG, o Portfólio dos Aprofundamentos nas áreas de Conhecimento e Manual do Estudante, disponibilizado a cada unidade de Ensino, contendo as orientações e as possibilidades das áreas de conhecimento e em consonância às demandas levantadas pelos estudantes meio da escuta e das falas dos estudantes. Esse processo contempla também a escolha das eletivas, que irão compor o currículo do Novo Ensino Médio para as turmas de 2º ano, possibilitando maior interação com o aprendizado e valorizando a diversidade do aprendizado (SEE/MG, 2022).

Buscando atender a proposta do Novo Ensino Médio, a flexibilização curricular tem por objetivo atender a diversidade do aprendizado, possibilitando ao estudante maior autonomia e fortalecendo as expectativas, colocando-os como protagonistas de suas conquistas. Assim, pode ser possível alinhar conhecimento aos interesses de cada jovem pela área que mais lhes atraem, de modo a estimular, atrair e envolver os estudantes, possibilitando a sua permanência e conclusão de suas aprendizagens (SEE/MG, 2022).

Para o ano de 2023, a SEE/MG disponibilizou o Portfólio dos Aprofundamentos nas áreas de Conhecimento e Manual do Estudante contendo nove arranjos curriculares

disponibilizados para escolhas dos estudantes, em consonância com as estratégias das unidades escolares, observando a escuta feita com os estudantes, juntamente com as eletivas que irão ser ofertadas para eles.

A flexibilização do currículo escolar, que tem por objetivo fortalecer significativamente o protagonismo e a autonomia dos estudantes, possibilita aprofundar nas áreas de conhecimento que mais se identificam. Isso motiva a permanência e continuidade dos estudos, alinhado a aprendizagem significativa. Com base nisso, são apresentadas a seguir as tabelas contendo as sínteses das nove áreas de conhecimento para o aprofundamento de estudos propostas aos estudantes no ano de 2023, de acordo com documento orientador da SEE/MG (Tabelas 1 a 9).

O Aprofundamento de estudos na área de Ciências da Natureza e Suas Tecnologias (Tabela 1) tem em sua composição quatro componentes curriculares interdisciplinares, destinados a questões sociocientíficas e investigativas, com o objetivo de desenvolver habilidades cognitivas, sociais e emocionais. Ele proporciona uma construção científica, buscando proporcionar experiências educativas alinhadas a realidade do cotidiano dos estudantes, possibilitando o pensamento crítico, promovendo a construção do próprio conhecimento, permitindo uma abordagem reflexiva de compreensão do mundo que o cerca (SEE/MG, 2022).

Tabela 1

Síntese da unidade curricular do Aprofundamento em CNT - Ciências da Natureza e suas Tecnologias

Unidade curricular	Macrotema	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Ciências da Natureza e suas Tecnologias	“A ciência do dia a dia”	Laboratório criativo	2 aulas semanais
		Ciências aplicadas	2 aulas semanais
		Energia no cotidiano	2 aulas semanais
		Ciências das radiações	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2022).

A área de aprofundamento Ciências Humanas e Sociais Aplicadas (Tabela 2) foi composta a partir de quatro eixos que possibilitam a análise de questões que impactam na organização da vida social dos estudantes e seu envolvimento e participação no âmbito público. Ela possibilita o despertar das potencialidades de convivência social, permitindo o desenvolvimento das dificuldades enfrentadas por meio das aprendizagens coletivas e

intervenções realizadas nas demandas sociais apresentadas. Tem por objetivo aplicar os conhecimentos das áreas de Ciências humanas e Sociais Aplicadas no despertar para o desenvolvimento individual e coletivo dos estudantes, compreendendo a realidade e promovendo a interação entre os saberes e as vivências (SEE/MG, 2022).

Tabela 2

Síntese da unidade curricular do Aprofundamento em CHS - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Ciências da Ciências Humanas e Sociais Aplicadas	“Juventudes”	Identidade e juventudes	2 aulas semanais
		Jovens e o mundo digital	2 aulas semanais
		Direitos e deveres dos cidadãos	2 aulas semanais
		Desenvolvimento pessoal e coletivo	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2022).

A abordagem da área de Aprofundamento de linguagens e suas tecnologias (Tabela 3) tem por objetivo a reflexão voltada para a área artística e cultural. Ela consolida a identidade cultural promovendo a cultura de paz, pois, para a mudar a realidade local faz-se necessário reconhecer suas origens, seus ancestrais que caracterizam e fortalecem a diversidade cultural da sociedade. A área aprofunda no desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas a temas contemporâneos, de diversidade cultural e de educação voltados para a valorização cultural e histórica da sociedade (SEE/MG, 2022).

Tabela 3

Síntese da unidade curricular do Aprofundamento em LGG - Linguagens e suas Tecnologias

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Linguagem e suas Tecnologias	“Olhar e ser visto. Artes, culturas e identidades em movimento”	Patrimônio cultural	2 aulas semanais
		Escrita criativa	2 aulas semanais
		Leitura e escrita em língua estrangeira	2 aulas semanais
		Artes do movimento	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2022).

O componente curricular de Matemática do Ensino Médio (Tabela 4) tem o objetivo de consolidar, fortalecer, aprofundar e expandir habilidades e competências adquiridas no Ensino Fundamental, possibilitando que utilizem os conceitos matemáticos para entender e interpretar o mundo que o cerca. Tem como principal objetivo desenvolver as competências gerais para a resolução de problemas no ambiente escolar e na vida diária. Busca promover a compreensão e capacidade de reflexão crítica na resolução das situações problema na vida diária, promovendo o desenvolvimento de habilidades necessárias para o seu desempenho (SEE/MG, 2022).

Tabela 4

Síntese da unidade curricular do Aprofundamento em MAT - Matemática e suas Tecnologias

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Matemática	“Matemática está em tudo”	Educação matemática crítica	2 aulas semanais
		Matemática na construção da cidadania	2 aulas semanais
		Criações, sustentabilidade e tecnologia	2 aulas semanais
		Matemática e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2022).

As áreas de aprofundamento de Linguagens e suas tecnologias combinada com Matemática e suas Tecnologias (Tabela 5) são compostas por quatro componentes curriculares que têm por objetivo o estudo e a reflexão global sobre o pertencimento comunitário, humanidade comum e práticas relacionadas aos desafios gerais. Têm por finalidade desenvolver competências e habilidades direcionadas a pesquisa e investigação, com uma abordagem multicultural, de inclusão social, relacionada à sustentabilidade e às atividades econômicas locais e gerais. Esse aprofundamento visa proporcionar uma reflexão crítica e o exercício da cidadania diante de pesquisa, proposições locais, interação artístico-cultural e de investigação, assumindo novos significados nas ações cotidianas (SEE/MG, 2022).

Tabela 5

Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento LGG + MAT - Linguagens e suas Tecnologias combinada com Matemática e suas Tecnologias

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Linguagens e suas Tecnologias e Matemática e suas Tecnologias	“Cidadania global”	Cultura e cidadania (LGG)	2 aulas semanais
		Cidadania e inclusão (LGG)	2 aulas semanais
		Linguagem matemática na construção da cidadania (MAT)	2 aulas semanais
		Matemática como instrumento de pesquisa (MAT)	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2022).

O Aprofundamento nas áreas de conhecimento Ciências humanas e Sociais Aplicadas combinada com ciências da Natureza e Suas tecnologias (Tabela 6) são compostas por quatro componentes curriculares, sendo duas da área de conhecimento Ciências da Natureza e suas tecnologias e duas da área de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, interligadas de forma interdisciplinar, tendo como macrotema “cidades sustentáveis”, bem como o seu eixo norteador. O diálogo e o desenvolvimento por meio de uma ideia sustentável buscam interagir de modo a promover as relações humanas do ponto de vista ambiental, social e econômico, visando garantir um futuro sustentável para as próximas gerações. A combinação das áreas propõe uma reflexão sobre a importância de se repensar a nossa prática diária com uma visão a longo prazo, promovendo o estudo de alternativas para melhoria da qualidade de vida (SEE/MG, 2022).

Tabela 6

Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento CHS + CNT - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas combinada com Ciências da Natureza e suas Tecnologias

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Ciências humanas e Sociais Aplicadas e Ciências da Natureza e suas Tecnologias	“Cidades sustentáveis”	Construção coletiva nos diversos espaços (CHS)	2 aulas semanais
		Problema e Ação (CHS)	2 aulas semanais
		Cidade e Meio Ambiente (CNT)	2 aulas semanais
		Urbanização sustentável (CNT)	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2022).

O Aprofundamento em Linguagens e Ciências da Natureza (Tabela 7) visa fortalecer competências e habilidades fundamentais para o século XXI, tendo como macrotema Cidadania Global, despertando para o senso de pertencimento, destacando a humanidade comum e a relação entre o local e o global, o nacional e o internacional. Tem por objetivo refletir criticamente sobre as questões socioambientais e os padrões de consumo, entre outros temas. Os componentes curriculares promovem a análise de problemas socioambientais locais centrando-se nas soluções que estimulem o conhecimento e possibilitem transformações sociais.

Tabela 7

Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento LGG + CNT - Linguagens e suas Tecnologias combinada com Ciências da Natureza e suas Tecnologias

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Linguagens e suas Tecnologias e Ciências da Natureza e suas Tecnologias	“Cidadania global: uma visão plural da sociedade”	Linguagens e Tecnologias a serviço da cidadania global (LGG)	2 aulas semanais
		Educomunicação e ambientalismo (LGG)	2 aulas semanais
		Emergência climática global (CNT)	2 aulas semanais
		Mulheres na Ciência (CNT)	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2022).

Os conhecimentos matemáticos podem auxiliar na percepção do mercado de trabalho, bem como na gestão financeira pessoal. Alinhando as experiências vivenciadas com os saberes adquiridos da matemática e das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas (Tabela 8), há uma contribuição significativa para entendimento sobre as dificuldades econômicas e suas relações com mundo em que se vive e o mundo do trabalho. Essas relações entre as áreas permitem nortear um percurso formativo para os estudantes de modo a proporcionar uma ação reflexiva e crítica direcionada ao macrotema “Economia e trabalho”, interagindo os conhecimentos matemáticos alinhados à realidade social, familiar e escolar, possibilitando uma formação significativa perante o mundo atual (SEE/MG, 2022).

Tabela 8

Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento MAT + CHS - Matemática e suas Tecnologias combinada com Ciências Sociais e Humanas Aplicadas

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Matemática e suas Tecnologias e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas	“Economia e trabalho”	Matemática e visão de finanças (MAT)	2 aulas semanais
		Matemática para economia e trabalho (MAT)	2 aulas semanais
		Humanidades para economia e trabalho (CHS)	2 aulas semanais
		Desenvolvimento econômico (CHS)	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2022).

O Aprofundamento em Linguagens, Matemática, Ciências da Natureza e suas Tecnologias e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas (Tabela 9) é uma unidade curricular composta por quatro componentes, cada uma se relaciona a uma dessas áreas do conhecimento. Tem como eixo norteador o macrotema “Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”. Com o objetivo que leva a reflexão sobre temas alinhados aos temas transversais da BNCC e aos objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), possibilitando o desenvolvimento de uma abordagem interdisciplinar alinhada às demandas globais. O aprofundamento nas quatro áreas buscar articular os conhecimentos adquiridos, possibilitando a construção de um Projeto Empreendedor de Impacto local com a discussão sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) direcionado a promoção da dignidade humana, erradicação da pobreza e construção de um mundo melhor e sustentável até 2030 (SEE/MG, 2022).

Tabela 9

Síntese da unidade curricular do Aprofundamento Integrado nas quatro áreas

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em quatro áreas do conhecimento	“Educação para os objetivos do desenvolvimento sustentável”	Práticas comunicativas e criativas	2 aulas semanais
		Núcleo de inovação matemática	2 aulas semanais
		Saberes e investigação da natureza	2 aulas semanais
		Humanidades e Ciências Sociais	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2022).

Para continuidade, no ano de 2024, foram incluídos outros três novos arranjos curriculares nas áreas de Aprofundamento. Isso possibilitou todas as configurações de arranjos com a combinação de duas áreas de Aprofundamento e a criação de mais uma área de aprofundamento, contemplando as quatro áreas de conhecimento, de forma a garantir nessa última, a continuidade das turmas únicas de 3º ano em 2024. Assim, os estudantes do Ensino Médio da Rede Estadual de Minas Gerais, em 2024, contaram com 12 possibilidades (arranjos) curriculares no Novo Ensino Médio para a suas escolhas. As configurações ficaram dispostas da seguinte maneira:

- Quatro arranjos de uma área do conhecimento;
- Seis arranjos de duas áreas do conhecimento;
- Dois arranjos integrando as quatro áreas do conhecimento.

O Aprofundamento nas áreas de Linguagens e suas tecnologias e Ciências humanas e Sociais Aplicadas (Tabela 10) combinadas se conectam por quatro componentes curriculares que se relacionam por meio do eixo norteador “Multiculturalismo”. Essa combinação possibilita a interação universal, relacionando processos culturais, de inclusão social, formação das sociedades, diversidades, resolução de problemas, equidade, relações de poder, etarismo e diferentes formas de preconceitos, entre outras abordagens. Esse macrotema possibilita uma imersão reflexiva de forma crítica e contextualizada sobre questões do dia a dia, promovendo uma formação de modo a possibilitar a compreensão, o respeito, a empatia e o diálogo, além do desenvolvimento do autoconhecimento e combate as variadas formas de preconceito, perpassando pela formação humana (SEE/MG, 2023).

Tabela 10

Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento LGG + CHS - Linguagens e suas Tecnologias combinada com Ciências Humanas e Sociais Aplicadas.

Síntese da unidade curricular do Aprofundamento Integrado nas 4 áreas

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Linguagens e suas Tecnologias e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas	“Multiculturalismo”	Multiculturalismo no Brasil (LGG)	2 aulas semanais
		Clube de debate (LGG)	2 aulas semanais
		Poder e organização social (CHS)	2 aulas semanais
		Culturas contemporâneas (CHS)	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2023).

O Aprofundamento em Matemática e suas Tecnologias e Ciências da Natureza e suas Tecnologias (Tabela 11), visa proporcionar aos estudantes um embasamento teórico e científico sobre a estrutura da mobilidade urbana, com olhar as suas possibilidades, características e influências. Isso, permite analisar e compreender o desenvolvimento dos meios de transporte, a infraestrutura local e geral, as edificações que compreendem a estrutura paisagística da sociedade. Tem como eixo norteador o macrotema “Mobilidade urbana inteligente” com valorização da ciência e tecnologia na evolução, permitindo uma reflexão crítica decorrente dessa problematização, estimulando a postura responsável em relação a conscientização sobre a vida (SEE/MG, 2023).

Tabela 11

Síntese da unidade curricular de duas áreas de Aprofundamento MAT + CNT - Matemática e suas Tecnologias combinada com Ciências da Natureza e suas Tecnologias

Unidade curricular	Macrotema norteador	Componente curricular	Nº de aulas
Aprofundamento em Matemática e suas Tecnologias e Ciências da Natureza e suas Tecnologias	“Mobilidade urbana inteligente”	Ciência no trânsito (CNT)	2 aulas semanais
		Engenharia de tráfego (CNT)	2 aulas semanais
		Mobilidade e Tecnologia (MAT)	2 aulas semanais
		Deslocamento dinâmico (MAT)	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2023).

Interligada pelos macrotemas (Tabela 12), a combinação entre as quatro áreas de aprofundamento se interage visando articular saberes interdisciplinares que possibilitam explorar temáticas em perspectivas variadas, envolvendo aspectos socioculturais, políticos, econômicos, urbanísticos, biológicos e ambientais. Tem por objetivo investigar o processo de crescimento e vivências, possibilitando reflexões sobre o autoconhecimento e a construção de projetos de vida, promovendo uma visão crítica e consciente sobre as diferentes fases da vida (SEE/MG, 2024).

Tabela 12

Síntese da unidade curricular do Aprofundamento Integrado nas 4 áreas: Amadurecimento e Longevidade

Aprofundamento nas quatro áreas de conhecimento	Aprofundamento nas quatro áreas de conhecimento (LGG/MAT/CHS/CNT)	“Objetivos do Desenvolvimento Sustentável” (ODS)	Práticas comunicativas e criativas	2 aulas semanais
			Humanidades e Ciências Sociais	2 aulas semanais
			Núcleo de inovação matemática	2 aulas semanais
			Saberes e investigação da natureza	2 aulas semanais
			Práticas comunicativas e criativas	2 aulas semanais
	Aprofundamento nas quatro áreas de conhecimento (LGG/MAT/CHS/CNT)	“Amadurecimento e longevidade”	Humanidades e Ciências Sociais	2 aulas semanais
			Núcleo de inovação matemática	2 aulas semanais
			Saberes e investigação da natureza	2 aulas semanais
			Práticas comunicativas e criativas	2 aulas semanais
			Humanidades e Ciências Sociais	2 aulas semanais

Fonte: SEE/MG (2023).

Após vencida essa etapa, a gestão escolar ainda se depararia com novos desafios a serem superados. O engajamento de profissionais da educação com essa nova proposta curricular, visto que muitos estavam preocupados e apreensivos quanto aos componentes novos que lhes foram apresentados. Deixar os componentes da formação geral ainda se mostra como um desafio para muitos profissionais. A gestão escolar precisou dialogar, apresentar a matriz curricular, os currículos dos componentes dos itinerários formativos para que, juntos, pudessem conhecer e estudar a nova proposta (SEE/MG, 2023).

Diante de várias dificuldades apresentadas na implementação do Novo Ensino Médio, o gestor escolar deve ser um mediador e articulador para implementação dessa nova proposta inovadora e desafiadora. A gestão escolar deve ter como objetivo principal assegurar a permanência do estudante no ambiente escolar garantindo a formação integral do educando, sendo possível o desenvolvimento de habilidades e competências para continuidade do seu percurso estudantil.

Dessa forma, a gestão escolar deve ter o compromisso de ser atuante garantindo e preservando o direito à educação de qualidade, com equidade e de aprendizagem a todos os estudantes (SEE/MG, 2023).

2.5 Avaliação da implementação de uma política educacional

Ao visualizar o conjunto de política voltadas para o ensino médio no âmbito nacional, pode-se observar que no período de 1998 a 2018, em que se pautava um ensino voltado para competências e habilidades, não eficazmente seguido, levou-se ao estudo e elaboração da BNCC que, por sua vez, direcionou à elaboração do currículo referência de Minas Gerais para implementação do Novo ensino Médio. Isso provoca a interpretação e análise da política nacional voltada para uma reestruturação no Novo Ensino Médio da rede estadual de Minas Gerais (REE/MG), visto que diante de todo processo de implementação se segue com acompanhamento, avaliação e redirecionamento de ações, caso seja necessário (Ministério da Educação, 2017).

A avaliação da Educação Básica no Brasil pode ser considerada um tema relevante, pois remete à qualidade do ensino ofertado e reflete no desenvolvimento de toda uma comunidade. Com o decorrer dos anos, principalmente nas últimas décadas, o sistema educacional brasileiro passou por diversas reformas, mediante a apresentação de políticas públicas e as práticas de ensino que se fizeram necessárias devido às mudanças ocasionadas pelo desenvolvimento da sociedade, sendo preciso acompanhar os avanços tecnológicos (Ministério da Educação, 2017).

A avaliação, de modo geral, exige a análise de uma série de fatores relevantes, tais como o desempenho dos estudantes, a formação dos profissionais da educação, a gestão escolar, bem como os recursos destinados à educação. Assim, a avaliação não se preocupa somente com o desempenho quantitativo dos estudantes, mas tem por finalidade, analisar todo o contexto envolvido, buscando compreender o contexto socioeconômico dos estudantes, as demandas que o mercado exige diante das mudanças ocorridas no decorrer dos anos e leva em consideração as particularidades apresentadas em cada região do país, ou seja, a avaliação da educação se restringe apenas aos resultados mensuráveis dos estudantes (Preedy et al., 2008).

Paulo Freire (1996), faz uma reflexão quando versa sobre a prática de ensino relacionada a realidade em que se dá, não sendo possível refletir criticamente sobre a prática de ensino sem conhecer a realidade que se apresenta.

A avaliação tem sido o foco sob várias formas e destaca-se na agenda da educação e é um ponto de atenção já há algum tempo. Pode-se perceber os avanços, mas os desafios são maiores diante das várias realidades encontradas neste país, sendo essencial a possibilidade de buscar o crescimento, fornecendo condições para a formulação de políticas públicas e, mais eficazmente, a atualização dos sistemas de ensino do país (Ministério da Educação, 2017).

Vale destacar que a gestão educacional e as políticas de avaliação são norteadores que levam a regular o processo educativo no Brasil e no mundo. Martins e Sousa (2011) analisaram as relações entre gestão escolar e avaliação, tomando como eixos norteadores quatro subdivisões, verificando a avaliação de desempenho e o papel da escola, características de resultados de avaliações de desempenho dos alunos com perfis de direitos e como modelos de gestão, o uso de resultados de avaliação de desempenho para analisar políticas implementadas e iniciativas de gestão de sistemas de ensino.

Garcia et al. (2023) afirmam que as avaliações externas não devem ter a finalidade de premiar ou punir, mas orientar políticas e ações, bem como fomentar reflexão no interior das unidades. Assim, as escolas devem validar os resultados das avaliações externas e encontrar formas de melhorá-los por meio da autoavaliação institucional (Freitas, 2005).

Freitas (2005) ressalta a importância de políticas públicas que induzam a construção social de indicadores de qualidade educacional a partir de significados compartilhados pelos sujeitos escolares. Assim, a qualidade educacional, de responsabilidade pública, deve se consistir na participação de gestores e servidores que atuem nos diversos ambientes. Tomando como pressupostos importantes a igualdade, a autonomia e a participação. A avaliação, fundamental para elaboração e planejamento, deve subsidiar as políticas de fomento ao compromisso da educação, conforme destacado por Freitas (2005).

O conhecimento embutido leva a reflexão e possibilita chegar a uma gestão de redes de escola, apresentado pelas autoras Martins e Souza (2012). Mesmo que de modo tímido, a autoavaliação institucional promove a regulação de seu próprio rumo, fortalecendo a gestão de seus resultados.

Observa-se que a gestão educacional se coloca como um tema relevante no que diz respeito ao processo de implementação de uma nova proposta curricular, principalmente no que diz respeito a gestão democrática, estabelecido a partir da Constituição de 1988, reafirmada ao longo dos anos por intermédio da legislação educacional vigente, conforme explica Cury (2002).

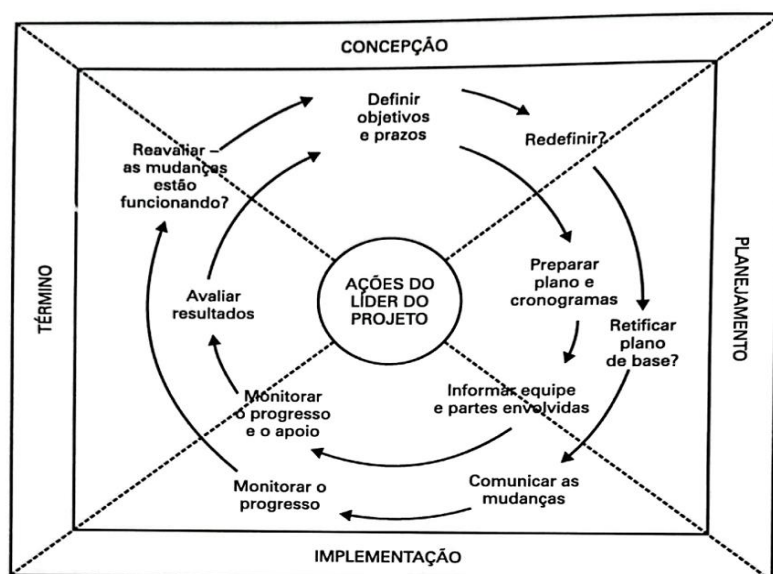
Dourado (2009) destaca que a adoção de um projeto liberalizante, em sintonia com as transformações econômicas, demandava ações voltadas para a educação e que passariam a ser caracterizadas por uma gestão educacional gerencial. Pode-se, assim, caracterizar a gestão educacional gerencial como um processo administrativo que tem por finalidade a adoção de diretrizes gerenciais, com o objetivo de gerar resultados, melhores indicadores e maior desempenho para o desenvolvimento escolar. Tem por meta promover uma educação mais eficiente, eficaz, efetiva, buscando desenvolver a autonomia dos estudantes, possibilitando maior produtividade e desempenho, atribuído ao interesse público. Porém, com o passar dos tempos, percebeu-se que o objetivo fugia aos interesses da comunidade, buscando sim, resultados e, não, o desenvolvimento integral dos educandos.

Pensando numa reestruturação ou numa remodelagem do processo de gestão educacional, se faz necessário pensar nas constantes transformações ocorridas nas últimas décadas e assim pensar o processo, buscando implementar políticas que possam efetivamente promover uma formação integral dos educandos. Para tanto, a implementação de uma nova proposta curricular, vem acompanhada de um processo que consiste no acompanhamento e avaliação, de acordo com os caminhos percorridos (Preedy et al., 2008).

A testagem do currículo, tem como finalidade a avaliação e verificação de como o processo de implementação vem ocorrendo, possibilitando uma avaliação mais racional, permitindo realizar sua autoavaliação, com um olhar mais preciso e agir assertivamente diante das etapas de implementação. A autoavaliação se apresenta como uma ferramenta fundamental para acompanhamento e avaliação de um processo, devendo ser o centro das atenções para uma boa condução do processo de implementação (Preedy et al., 2008) (Figura 4).

Figura 4

Avaliação do processo de implementação



Fonte: Gestão em Educação (2006, p. 260).

A partir da análise e aplicação da figura 4, destacam-se algumas ações que os gestores escolares podem utilizar para contribuir em uma implementação, análise, revisão e avaliação do processo de implementação (Preedy et al., 2008).

- Orientar a equipe, fornecendo informações sobre pesquisa e desenvolvimento no currículo.
- Apresentar práticas exitosas, demonstrando o desenvolvendo a parceria entre os pares.
- Utilizar dos recursos financeiros destinados à implementação para aquisição de novos itens favoráveis a sala de aula.
- Promover reuniões, por área de conhecimento, possibilitando a elaboração de um planejamento engajado e alinhado aos objetivos
- Promover reuniões para discussões sobre a implementação e conhecimento do currículo.
- Registrar e acompanhar as avaliações das aprendizagens, analisando os resultados para redirecionamento das ações, se necessário.
- Estreitar as relações e a comunicação, favorecendo o diálogo, sanando as possíveis dúvida que possam surgir.

- Agir de forma ética, apresentando a crítica de forma construtiva, contribuindo para crescimento, favorecendo as relações entre os pares.
- Promover maior interação entre família e escola, estreitando a relação de modo a contribuir para uma participação efetiva nas ações escolares.
- Contribuir para o envolvimento dos diversos segmentos da instituição de ensino.
- Desenvolver atividades relacionadas à proposta pedagógica, relacionando as áreas.
- Observar e acompanhar o desenvolvimento da sociedade, acompanhando os avanços tecnológicos e estando junto às mudanças que o mercado de trabalho exige.

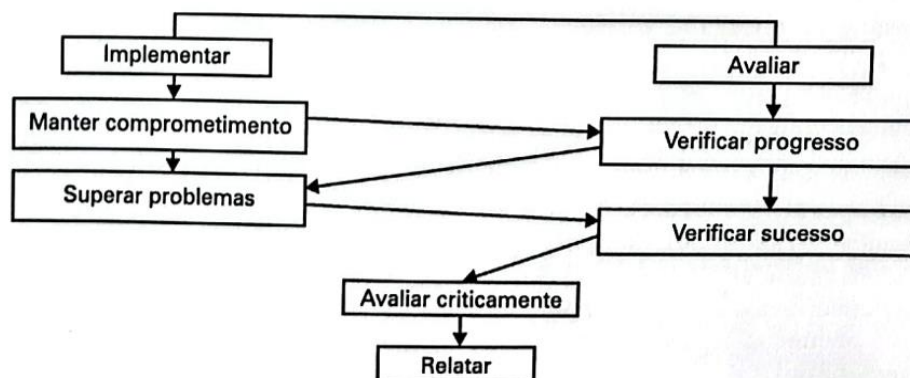
Estabelecer uma relação próxima com os pares para enfatizar a sua importância no processo de ensino e aprendizagem, corrobora para um ambiente harmonioso e confiante, possibilitando que o planejamento, implementação, avaliação sejam feitas de forma investigativa, corrigindo as rotas caso seja necessário (Preedy et al., 2008).

Uma estratégia importante nesse processo de avaliação está na revisão e o constante desenvolvimento de implementação, não sendo possível descartar fatores delineadores fundamentais que devem ser considerados como o relacionamento com a comunidade, relacionamento professor X aluno, a gestão eficaz e competência e habilidade dos profissionais da escola. Ao tratar da implementação de uma nova proposta curricular, onde os agentes fundamentais para sua implementação são os estudantes, considerados aqui protagonistas de sua forma, faz-se essencial estabelecer uma relação para avaliação desse processo. Isso, porque a relação professor X aluno, o contexto no qual esse estudante está inserido e a gestão escolar, são fatores determinantes para acompanhamento desse processo de implementação (Preedy et al., 2008).

Preedy et al. (2008) destaca que as mudanças de pensamentos são essenciais e, para tal, exige-se alterações nas práticas de ensino, ou seja, mudanças de atitudes, sendo a figura dos gestores escolares, fundamentais para auxiliar na implementação de novas estratégias que poderão auxiliar na avaliação e revisão da implementação de uma nova proposta curricular.

Faz-se necessário, nesse processo de implementação e avaliação, a participação efetiva de gestores escolares e coordenadores, que deverão estar alinhados e atentos aos percalços, se posicionando como agentes de liderança desse processo (Figura 5).

Figura 5

Avaliação da implementação

Fonte: Gestão em Educação (2008, p. 124).

A Constituição de 1988, traz o termo Gestão democrática, referendado, posteriormente, pela LDB, em 1996, abordado por Cury (2002), que permite estabelecer relação direta com o termo gestão escolar, na implementação, acompanhamento e avaliação. A figura 5 permite, relacionar os termos implementação e avaliação, visto que pode ser o caminho na implementação e validação de uma política pública que visa a garantia de uma aprendizagem equânime e igualitária na educação do estado de Minas Gerais.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa aplicada no desenvolvimento deste estudo, com o objetivo de nortear os procedimentos, abordando o tipo de pesquisa, os sujeitos de pesquisa, a coleta, análise e interpretação dos dados alcançados no desenvolvimento da pesquisa (Tabela 13).

Tabela 13

Percurso metodológico

PERCURSO METODOLÓGICO				
Objetivos	Tipo de pesquisa	Sujeitos da pesquisa	Coleta de dados	Análise dos dados
Identificar as dificuldades encontradas pelos gestores escolares na implementação do Novo Ensino Médio nos anos de 2022, 2023 e 2024;	Pesquisa qualitativa e descritiva	Equipe gestora (de 2 a 3 membros) das escolas Estaduais de Ensino Médio do Município de Sabará	Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo
Descrever as ações desenvolvidas por gestores escolares para superação das dificuldades encontradas na implementação do Novo Ensino Médio;				
Analisar os progressos na Educação Básica com as mudanças implementadas no Novo Ensino Médio.				
Objetivo geral	Compreender como os gestores escolares enfrentam os desafios de implementação do Novo Ensino Médio e dos itinerários formativos nas escolas estaduais do município de Sabará - MG.			

Fonte: Adaptado de Campos (2023).

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

A metodologia utilizada na presente pesquisa tem o cunho qualitativo, possibilitando compreender como os gestores escolares enfrentam os desafios na implementação dos itinerários formativos e o Novo Ensino Médio nas escolas estaduais do estado de Minas Gerais em 2022, bem como sua continuidade no ano de 2023 e finalização da implementação no ano de 2024, período em que se encerra o ciclo de implementação.

A pesquisa qualitativa possui grande amplitude sendo indicada para a necessidade deste estudo. Pode-se dizer que, diferente de outros métodos das Ciências Sociais, praticamente, todo acontecimento da vida real assume o papel de objeto de estudo qualitativo (Yin, 2017). Além disso, se caracteriza como uma pesquisa descritiva que, de acordo com Lakatos & Marconi (2003), aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. A pesquisa descritiva tem por objetivo abordar as características de uma população determinada ou fenômeno existente, possibilitando descrever processos existentes nos contextos relacionados (Vergara, 2012). As pesquisas descritivas, de acordo com Gil (2008), possibilitam identificar correlações existentes entre as variáveis, de forma a classificar, interpretar, reforçando que estas estão direcionadas para os atributos de determinada população.

3.2 Unidades de observação e sujeitos de pesquisa

As unidades de observação são as escolas estaduais do município de Sabará-MG que atuam com Ensino Médio. O município de Sabará conta com 15 escolas estaduais, sendo: cinco escolas atendendo somente aos anos finais do Ensino Fundamental; cinco escolas atendendo aos anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio; e cinco escolas sendo exclusivas ao atendimento do Ensino Médio. Porém, vale ressaltar que o município de Sabará-MG foi contemplado com uma escola de Ensino Médio do Projeto Somar, projeto exclusivo da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais e que ficará de fora do estudo por se tratar de um projeto de parceria público/privado. Ao todo, foram nove escolas de atendimento exclusivamente do Ensino Médio, mas uma escola não pode participar devido à dificuldade de localização e agenda para entrevistas. As pesquisas foram realizadas no período de outubro de 2024 a janeiro de 2025, contando com a participação das equipes gestoras das escolas estaduais de ensino Médio do município de Sabará-MG.

Os sujeitos desta pesquisa são os gestores das escolas estudadas: diretores, vice-diretores, coordenadores e especialistas das escolas públicas estaduais do município de Sabará-MG, sendo de dois a três participantes de cada escola, totalizando 23 entrevistados. Segundo Creswell (1998), uma quantidade consensual de entrevistados para a investigação qualitativa, seria entre 20 a 30 entrevistados. Almeida (2018) alegam o mínimo 10 entrevistados. A entrevista levou em consideração o tempo de atuação como gestor escolar no Novo Ensino Médio, bem como o tempo de atuação na gestão escolar da referida escola nos anos de 2022, 2023 e 2024.

3.3 Procedimentos para coleta de dados

Primeiramente, foi realizada uma análise das leis que direcionaram sobre a criação do Novo Ensino Médio, bem como os documentos que estabeleceram as diretrizes para estruturação e implementação dos itinerários formativos nas escolas estaduais da Rede Pública de ensino, no município de Sabará-MG, nos anos de 2022, 2023 e 2024.

Após essa análise, foram realizadas entrevistas com os gestores das escolas públicas estaduais do município de Sabará-MG, com base no roteiro semiestruturado, além de aplicado uma ficha para a coleta de informações dos entrevistados, como apresentado no Apêndice A. A entrevista levou em consideração o tempo de atuação na gestão escolar da referida escola, a comunidade atendida por ela, os percalços na implementação do Novo Ensino Médio nos anos de 2022, 2023 e 2024 e as orientações emitidas pela Secretaria de Estado da Educação do Estado de Minas Gerais. As entrevistas foram realizadas pelo por este pesquisador, em seguida, gravadas, contabilizando 7 horas, 5 minutos e 7 segundos e, depois, de transcritas, resultando em 174 páginas, que foram retornadas aos participantes para a confirmação das informações prestadas nas entrevistas. Essas entrevistas tiveram duração de cerca de 15 a 60 minutos e foram aplicadas conforme a disponibilidade do participante.

Inicialmente, apresenta-se o perfil sociodemográfico dos entrevistados, considerando as seguintes variáveis: sexo, idade, área de formação, tempo de atuação na gestão escolar e município em que reside (Tabela 14).

Tabela 14

Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Área de formação	Tempo de atuação na gestão	Município que reside
Entrevistado 1	Feminino	60 anos	Licenciatura em Letras	20 anos	Sabará
Entrevistado 2	Feminino	54 anos	Licenciatura em História	3 anos	Belo Horizonte
Entrevistado 3	Masculino	53 anos	Licenciatura em História	12 anos	Sabará
Entrevistado 4	Feminino	69 anos	Pedagogia	25 anos	Belo Horizonte
Entrevistado 5	Masculino	46 anos	Licenciatura em Matemática	7 anos	Belo Horizonte
Entrevistado 6	Feminino	49 anos	Licenciatura em Letras	9 anos	Sabará
Entrevistado 7	Feminino	49 anos	Pedagogia	13 anos	Belo Horizonte
Entrevistado 8	Feminino	37 anos	Pedagogia	2 anos	Sabará
Entrevistado 9	Feminino	58 anos	Pedagogia	16 anos	Sabará
Entrevistado 10	Masculino	48 anos	Licenciatura em Geografia	12 anos	Belo Horizonte
Entrevistado 11	Feminino	55 anos	Pedagogia	5 anos	Sabará
Entrevistado 12	Feminino	46 anos	Licenciatura em Artes	3 anos	Sabará
Entrevistado 13	Feminino	48 anos	Pedagogia	6 anos	Sabará
Entrevistado 14	Masculino	58 anos	Licenciatura em Letras	2 anos	Sabará
Entrevistado 15	Feminino	37 anos	Licenciatura em Biologia e Pedagogia	3 anos	Belo Horizonte
Entrevistado 16	Feminino	53 anos	Pedagogia	20 anos	Sabará
Entrevistado 17	Masculino	39 anos	Licenciatura em Física	03 anos	Belo Horizonte
Entrevistado 18	Feminino	37 anos	Licenciatura em Geografia	2 anos	Belo Horizonte
Entrevistado 19	Feminino	38 anos	Pedagogia	1 ano	Sabará
Entrevistado 20	Feminino	39 anos	Pedagogia	1 ano	Sabará
Entrevistado 21	Masculino	61 anos	Licenciatura em Física	13 anos	Sabará
Entrevistado 22	Masculino	46 anos	Licenciatura em Matemática	2 anos	Sabará
Entrevistado 23	Feminino	52 anos	Pedagogia	22 anos	Belo Horizonte

Fonte: Elaborado pelo autor.

Reforça-se que todos os participantes estavam cientes, por intermédio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido, apresentado no Anexo A, conforme estabelece o Comitê de Ética da Instituição de Ensino Centro Universitário Unihorizontes.

3.4 Técnica de análise de dados

Utilizou-se como técnica de análise dos dados a análise de conteúdo de Bardin (1977), que possibilita compreender, por meio das narrativas de experiências dos gestores escolares, quais os desafios e as ações desenvolvidas para superação das dificuldades encontradas na implementação do Novo Ensino Médio nas escolas que estão sob sua gestão.

A análise de conteúdo tem por objetivo identificar o que está sendo dito em relação a determinado tema. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo tem por definição como técnicas de análise de comunicação, permitindo descrever conteúdos de mensagens, possibilitando inferências de conhecimento relativas às variáveis dessas mensagens. As etapas da coleta de dados, conforme a explicação de Bardin na Análise de Conteúdo, propõe uma sequência bem definida, descrevendo o processo de forma sistemática, possibilitando seguir três fases, sendo a primeira a pré-análise, que consiste na organização e preparação do material a ser analisado, consistindo na coleta de dados. Em seguida, a exploração do material, codificando o material, selecionando, classificando, utilizando as técnicas de análise de dados. Posteriormente, tratando os dados coletados, inferindo e interpretando os resultados encontrados. A análise de conteúdo contou com as seguintes categorias, que são apresentadas na tabela 15, bem como objetivo específico cada uma.

Tabela 15

Categorias de análise

Categoria de análise	Objetivo específico a ser atendido
Desafios da implementação do Novo Ensino Médio	Identificar as dificuldades encontradas pelos gestores escolares na implementação do Novo Ensino Médio nos anos de 2022, 2023 e 2024.
Ações das equipes gestoras na implementação do Novo Ensino Médio	Descrever as ações desenvolvidas por gestores escolares para superação das dificuldades encontradas na implementação do Novo Ensino Médio.
Progressos na Educação Básica	Analisar os progressos na Educação Básica com as mudanças implementadas no Ensino Médio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, foi elaborada a tabela 16, apontando quais questões do roteiro atenderam a cada objetivo específico.

Tabela 16
Questões do roteiro realizadas para atender a cada objetivo específico

Objetivos	Questões do roteiro
Identificar as dificuldades encontradas pelos gestores escolares na implementação do Novo Ensino Médio nos anos de 2022, 2023 e 2024.	1, 2, 4, 9, 11, 12, 18, 20
Descrever as ações desenvolvidas por gestores escolares para superação das dificuldades encontradas na implementação do Novo Ensino Médio	3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 13,
Analisar os progressos na Educação Básica com as mudanças implementadas no Ensino Médio.	8, 13, 14, 15, 16, 17, 19,

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio dessas narrativas, foi possível identificar experiências exitosas, assim como decisões durante o processo, que orientaram aqueles que encontraram alguma dificuldade na implementação do Novo Ensino Médio.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentadas as três categorias de análise deste estudo. Esta análise apresenta os resultados encontrados na coleta de dados relacionando com a teoria estudada. As categorias de análise são: Desafios da implementação do Novo Ensino Médio; Ações das equipes gestoras na implementação do Novo Ensino Médio; e Progressos na Educação Básica.

4.1 Desafios da implementação do Novo Ensino Médio

Estabelecida pela Lei n.º 13.415/2017, o processo de implementação do novo Ensino médio possibilitou diversas mudanças na Educação Básica, provocando alterações no processo de ensino e aprendizagem da Rede Estadual de Ensino em todo o Brasil. Porém, as mudanças ocorridas nas práticas pedagógicas vindas da nova organização curricular não foram acolhidas de forma equânime (Pavan et al., 2022).

Com a implementação do Novo Ensino Médio, no ano de 2022, como Política Pública Nacional, tem-se os Itinerários Formativos que trazem a organização por meio de diferentes arranjos curriculares para compor o Novo Ensino Médio, como destaca Schütz e Cossentin (2019). Além disso, pensar na formação de gestores públicos, como assunto inerente à qualidade da educação e relacionado à teoria de Administração Escolar pode ser um assunto sensível para o desenvolvimento da qualidade da educação (Medeiros, 2019; Paro, 2011; Santos & Keller-Franco, 2020; Simielli et al., 2021), sobretudo no fortalecimento da articulação entre as áreas da administração/gestão e educação, sendo destacado nas falas a seguir:

Você fala assim “eu vou participar da mudança da educação porque a gente tem o conhecimento como está a educação e o que você vai aprendendo”. Aí, você tem na teoria lá, “eu vou mudar, eu vou fazer parte desse negócio”. Mas, só que, quando você entra, você tem muitos entraves, né? E muita dificuldade em ver que a questão não é simples como você vê quando tem estudado (Entrevistado 5).

A palavra formação, acho que a gente nunca está completo formado. A gente está formado por um determinado período, mas quando a gente sempre é daquilo de fuçar, de buscar, de se incomodar, querer dar mais um passo, aquele negócio todo, você sempre tem que estar buscando uma formação, buscando uma forma de encontrar para você

colocar o seu aluno ou você, como gestor, assessorar seus professores a um determinado conhecimento. Então, acho que a formação, ela sempre é constante (Entrevistado 22).

As atividades inerentes à função do gestor público se tornam mais complexas, diante de um contexto heterogêneo, que visa identificar as demandas da sociedade que passa por um constante movimento de transformação. Os gestores escolares, por sua vez, não detêm todo o conhecimento desta nova proposta curricular devido às diferentes formações na qual cada um possui. Assim, faz-se necessário estudo e busca de informações acerca dessa nova proposta curricular. Como em toda nova proposta, surgem os desafios e os gestores escolares são os responsáveis pela condução e orientação dentro do ambiente escolar (SEE/MG, 2021).

Conforme Ribeiro (1952), foi por meio das várias dificuldades, dando enfoque organizacional aos seus cursos e elaborando relatórios de experiências exitosas a respeito de sua trajetória como diretor de ensino, que possibilitou a formulação do porquê e o que deveria fazer, dando ênfase aos conceitos de administração. Conforme Ribeiro (1952) destaca, o gestor escolar deve ser considerada uma função de grande importância e desafio, sendo destacado pelas falas a seguir:

Nós estamos tendo desafios do qual nós não recebemos um preparo, né? Mas, enfim, nós estamos aí, né? Com esse desafio gigantesco e procurando adequar esse novo período e passar da melhor forma junto com a comunidade escolar (Entrevistado 13).

Eu já estava imaginando que a gestão ia ter uma transformação, a ideia de escola já estava mudando, principalmente com a inserção de tecnologias, né? *Internet*, essas coisas. Então, já estávamos pensando num novo ensino médio, aliás, não só o ensino médio como fundamental também, né? (Entrevistado 7).

Neste sentido a gestão escolar tem o desafio de fazer esta implementação de forma a propiciar uma educação inclusiva, equânime e democrática (SEE/MG, 2021), como pode ser observado no relato:

Você tem os alunos com a certa fragilidade, fragilidade esta da organiza familiar, que vai gerar impactos no seu crescimento educacional. A família, de repente, não tem tempo o suficiente para um acompanhamento educacional, mas a gente tem que criar estratégias para poder ajudar a família a fazer esse papel. Embora a escola também

venha fazer esse papel, porque acaba que a escola identifica que a família não está fazendo. Então, de um jeito ou outro, você vai fazer essas coisas (Entrevistado 22).

A gestão escolar tem como objetivo principal conhecer a realidade da comunidade escolar para construção da proposta pedagógica e de um currículo que esteja em consonância com a formação integral dos estudantes. Assim, a gestão escolar tem o desafio que consiste em buscar estratégias para implementação dos itinerários formativos considerando as diversas realidades (SEE/MG, 2021). Com o objetivo de conhecer a comunidade na qual a escola está inserida, observa-se que gestores escolares têm buscado cada vez mais conhecer a realidade na qual a sua comunidade está inserida conforme documento orientador (SEE/MG, 2021), identificado nos relatos que seguem:

É uma comunidade de muita vulnerabilidade, porém, eles veem a escola como referência. É aqui que eles buscam o porto seguro. E, a gente, meio que entra nessa aí de ficar nessas situações que os meninos passam e a gente tem que fazer o papel de educar, o papel de ajudar, de orientar e estar sempre dando apoio e suporte no que nos cabe enquanto escola (Entrevistado 15).

Então, nossa comunidade, eles são carentes, porém, eu não visualizo a carência econômica deles como um problema. Eu vejo que eles têm um potencial muito grande, vejo que são extremamente inteligentes, não subestimamos a inteligência de nenhum deles, muito pelo contrário, porque a gente visualiza aqui grandes talentos e que eles sobressaem, principalmente quando a gente percebe a saída deles no terceiro ano, quando eles voltam para matar saudade, alguma coisa assim, sempre estão engajados em alguma coisa, algum trabalho que faz a diferença (Entrevistado 7).

A educação básica no Estado Brasileiro, conforme Silva (2010), tem por finalidade o desenvolvimento do educando, proporcionando-lhe a formação comum necessária para o exercício da cidadania e fornecendo meios para progredir no mercado de trabalho e na continuidade dos estudos.

Silva (2022) traz a reflexão sobre o processo de implementação do novo Ensino Médio, que se deu de forma pouco democrática, em que a participação dos estabelecimentos de ensino, dos estudantes e dos profissionais da educação no processo de construção da proposta e tomada

de decisões foi pouco efetiva. De acordo com Silva (2022), faz-se necessário considerar que a nova proposta curricular avança na composição de modelos de desenvolvimento curricular mais abertos e capazes de sintonizar-se com as demandas contemporâneas.

O Ensino Médio brasileiro se direciona para diversificada trajetória em seus percursos formativos e com relação à nova arquitetura curricular, com metodologias de forma criativa e com inovação, aquilo que se caracteriza como forma de conexão produtiva entre modelos pedagógicos, aprendizagens e soluções didáticas, conforme explica Silva (2019). Nesse contexto, o processo de implementação do novo Ensino médio por gestores escolares no município de Sabará-MG teve por objetivo “organizar uma escola que acolha as diversidades e que reconheça os jovens como seus interlocutores legítimos sobre currículo, ensino e aprendizagem” (Ministério da Educação, 2018). Conforme destacado por Silva (2019), observando as dificuldades enfrentadas pela equipe gestora quanto à formatação dos novos modelos pedagógicos, as mudanças nos processos de ensino e aprendizagem do novo Ensino Médio, representadas nas falas a seguir:

Foi muito difícil porque os meninos no ensino médio, eles precisam trabalhar. Eu perdi muitos alunos, eu sempre tive, sei lá, 14 turmas e, hoje em dia, eu tenho sete, oito turmas porque os meninos precisam trabalhar e, como a gente trabalha numa comunidade carente, o menino quando vai para o ensino médio, o pai não quer comprar mais nada para ele e ele quer que o filho saia para trabalhar para o próprio filho comprar as suas coisas de necessidade básica roupa: sabonete, shampoo, absorvente (Entrevistado 1).

O único sofrimento que eu vejo é valorizar esses componentes curriculares como um acréscimo que vai trazer para o bem, para ampliar os conhecimentos, aprofundar os conhecimentos, mas nós estamos trabalhando nessa linha de convencer nossa comunidade, porque a sociedade do Brasil, ela não tem o costume de estudar integralmente, educação não é prioridade (Entrevistado 6).

Vamos confessar que foi muito difícil. Eu acredito que para todo mundo. Houve capacitações, mas o trem já estava andando e nós entramos nesse trem andando. Então, foi muito difícil. Confesso que para entender o itinerário foi muito complexo. Juntar tudo foi muito complexo. Muito complexo (Entrevistado 13).

Para que seja possível traçar uma linha do tempo, onde mudanças foram propostas para o Novo Ensino Médio e, em especial, no Estado de Minas Gerais, torna-se necessário situar como se deu a implementação dessa nova política pública educacional. A partir da Resolução CNE/CEB nº 3, de 21 de novembro de 2018, que atualiza a Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio; a Resolução CNE/CP nº 4, de 17 de dezembro de 2018, instituindo a Base Nacional Comum Curricular para a etapa Ensino Médio e a Portaria nº 1.432, de 28 de dezembro de 2018, estabelecendo os referenciais para elaboração dos itinerários formativos, as secretarias dos estados tiveram a responsabilidade de se organizarem para construção do currículo referência de cada Estado.

A SEE/MG (2021) destinou todos os esforços envolvendo maior número de profissionais da educação, pais, responsáveis e estudantes da rede estadual de ensino de modo que participassem das discussões acerca do Novo Ensino Médio e fosse possível a construção coletiva de uma política pública que atendesse aos anseios da sociedade, considerando-se as várias realidades de nosso estado (Secretaria de Estado de Educação, 2021)

A implementação dos Itinerários Formativos, proposta do currículo do Novo Ensino Médio, teve como ponto de partida a BNCC e as orientações de como deveria ser estruturado o Novo Ensino Médio mediante a aprovação de Currículo Referência em cada estado brasileiro por intermédio de cada Secretaria de Educação, dos Conselhos Estaduais de Educação, de acordo com orientações e emendas do Governo Federal. Após toda essa articulação, foram feitos os direcionamentos para implementação do Novo Ensino Médio no Estado de Minas Gerais, bem como as orientações de como seriam definidos os itinerários formativos na rede pública do Estado de Minas Gerais (Secretaria de Estado de Educação, 2021).

Partindo do conhecimento de que esta proposta deve ser duradoura, a gestão escolar necessitou buscar informações junto à Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, estudar a proposta, discutir com seu grupo e comunidade escolar para entender as mudanças que se iniciaram no ano de 2022 nas turmas de 1º do Ensino Médio das escolas Estaduais (SEE/MG, 2022), apresentadas nas falas dos entrevistados a seguir.

Um documento orientador que vai para você ler, mas não é assim. Uma mudança tão drástica não pode ser assim, você lê uma resolução, alguém fala alguma coisinha para você. Isso deveria ter sido feito paulatinamente, devagar, acrescentando, explicando, revendo (Entrevistado 1).

A gente teve orientação. A gente teve circular. A gente teve reunião, mas não com tempo hábil para poder digerir elas e trabalhar como elas deveriam ser trabalhadas (Entrevistado 2).

Então, você tem ali uma implementação de um novo projeto sem muita orientação que causa resistência. A resistência, ela já é esperada. Então, sem a orientação, sem a abertura, sem a análise do território ficou um pouco complicado implementar (Entrevistado 18).

A gestão escolar foi decisiva nesse processo inicial de implementação dos itinerários formativos, sendo o articulador da proposta pedagógica que melhor atenderia às expectativas da comunidade escolar e estudantes da escola. Essa proposta tem por objetivo integrar estudantes ao novo currículo proposto e, assim, possibilitar o desenvolvimento de habilidades e competências que façam sentido e sejam norteadoras para a formação integral dos estudantes (SEE/MG, 2022).

Visando atender a proposta do Novo Ensino Médio, a flexibilização curricular tem como objetivo atender a diversidade do aprendizado, possibilitando ao estudante maior autonomia e fortalecendo as expectativas, colocando-os como protagonistas de suas conquistas. Dessa forma, faz-se necessário destacar que esse processo não foi de fácil aceitação por parte de gestores, professores, alunos e comunidade escolar. Para a implementação dos Itinerários Formativos no ano de 2022, a gestão escolar teve a responsabilidade de analisar juntamente com a equipe pedagógica, corpo docente e comunidade escolar o desenho dos componentes curriculares que iriam compor a parte flexível dos itinerários formativos, de acordo com os documentos norteadores (SEE/MG, 2022), como pode-se observar nos relatos dos entrevistados:

Como gestora, eu estou numa situação que eu aceito, eu tenho que aceitar, eu tenho que trabalhar. Gestor não tem muito essa coisa. A gente não está aceitando direito, a gente vai fazendo, corta uma aresta aqui outra ali, a gente vai se adequando à proposta. É fácil? Não. Ainda hoje, apesar de eu ler muito, apesar de eu estar sempre em reunião, não perder nada, eu ainda me sinto às vezes assim perdida porque é muita coisa com pouco tempo (Entrevistado 1).

Olha, nós gestores, a gente aceita porque a gente acredita. Se não acreditássemos, não estaríamos aqui. A gente acredita, né? Tudo que vem da secretaria, a gente tenta atender e acredita naquilo. Agora, o novo, os professores, né, é uma barreira. Mas, assim que eles foram vendo que não era... Porque a gente cria uma expectativa de uma coisa que a gente não sabe, e a gente faz expectativas que a gente não sabe do que, em cima de uma coisa que a gente não conhece. Mas, aí, depois que eles foram conhecendo, foram vendo que não era aquilo que eles estavam pensando, foi adaptando, mas foi meio difícil (Entrevistado 5).

Seria muito difícil pra nós, seria um desafio imenso, mas como a gente sabia que era um caminho sem volta, a gente resolveu nos prepararmos pra isso né? Mas a aceitação não foi boa, os professores também colocam um nível de dificuldade muito grande. Mas a gente estabeleceu isso, que a gente estava junto num barco, ninguém larga a mão de ninguém. Vamos juntos, porque é um caminho sem volta e a gente tem que dar conta disso (Entrevistado 14).

A avaliação da Educação Básica no Brasil remete à qualidade do ensino ofertado e reflete no desenvolvimento de toda uma comunidade. O sistema educacional brasileiro passou por diversas reformas mediante a apresentação de políticas públicas necessárias ao desenvolvimento e quanto às práticas de ensino que se fizeram necessárias, mudanças ocasionadas devido ao desenvolvimento da sociedade e, assim, necessárias de modo a acompanhar os avanços tecnológicos (Ministério da Educação, 2017).

A avaliação, de modo geral, leva a analisar uma série de fatores relevantes, tais como o desempenho dos estudantes, a formação dos profissionais da educação, a gestão escolar, bem como os recursos destinados à educação. Assim, a avaliação não se preocupa somente com o desempenho quantitativo dos estudantes, mas tem por finalidade analisar todo o contexto envolvido, buscando compreender o contexto socioeconômico dos estudantes, as demandas que o mercado exige diante das mudanças ocorridas no decorrer dos anos e leva em consideração as particularidades apresentadas em cada região do país, ou seja, a avaliação da educação não se restringe apenas aos resultados mensuráveis dos estudantes (Preedy et al., 2008). Assim, diante de todo processo de implementação, se segue acompanhamento, avaliação e redirecionamento de ações. Dessa forma, gestores escolares no período de 2022 a 2024 puderam

compreender todo o processo de implementação e permitiu avaliar a implementação do Novo Ensino Médio nas escolas públicas do município de Sabará-MG, conforme relatos a seguir:

Eu acho que a gente já conversou. Eu acho que foi muito mal planejado. Eu acho que o planejamento foi fatiado, sabe? E essa ‘fiação’ não foi boa para o todo. Eu acho que o planejamento tinha que ter sido feito já lá, há três anos, englobando os três anos já e já pensando na continuidade disso (Entrevistado 14).

Olha, os anos... Tudo é decorrer de um ano mesmo. Tudo é um aprendizado, tudo é um conhecimento. Eu acredito que, de quando começou, até hoje, já tem uma aceitação boa, todo mundo já está alinhado, já estão trabalhando da forma que o novo ensino médio vai ficar e está aí. E eu acredito que foi um avanço e a tendência é avançar mais ainda (Entrevistado 5).

Como é que eu avalio? Bom, eu acho que o Ensino Médio, essa implementação foi muito... Eu sei que ela foi significativa. Eu sei da importância dela. Mas eu acho que ela teria que ter tido tempo para ser bem trabalhada antes da implementação. Entendeu? Eu acho que deveriam ter feito um treinamento todo antes de um ano começar para que a gente comesse um ano sabendo do caminho. E essas mudanças de ano para ano também não são, para mim, a meu ver, não foram interessantes. Eu acho que, para mim, o ideal teria que quem estivesse lá já ter pensado na proposta dos três anos, já ter colocado desde o início e não sendo tão gradativo (Entrevistado 12).

Então, assim, acho que a gente ainda não transcorreu todo esse processo. Estamos melhor do que quando iniciou, mas ainda tem um processo de incerteza na vida de todos. Da gente utilizar esse histórico, essa vivência de anos anteriores, poder de repente fazer as mesmas coisas e avançar um pouco mais, podendo devolver à comunidade aquilo que você teve no ano anterior um pouco mais (Entrevistado 22).

A testagem do currículo tem como finalidade a avaliação e verificação de como o processo de implementação vem ocorrendo, possibilitando uma avaliação mais racional, uma autoavaliação, tendo um olhar mais preciso e, assim, uma ação assertiva diante das etapas de implementação. A autoavaliação se coloca como uma ferramenta fundamental para

acompanhamento e avaliação de um processo, sendo fundamental e deve ser o centro das atenções para uma boa condução do processo de implementação (Preedy et al., 2008).

A avaliação tem sido o foco sob várias formas, ela se destaca na agenda da educação e se posiciona como um ponto de atenção já há algum tempo. Pode-se perceber avanços, mas os desafios são maiores diante das várias realidades encontradas neste país, sendo essencial a busca pelo crescimento, fornecendo condições para a formulação de políticas públicas e, mais eficazmente, a atualização dos sistemas de ensino do país (Ministério da Educação, 2017). Destaca-se, assim, Paulo Freire (1996), que traz a reflexão quando versa sobre a prática de ensino relacionada a realidade em que se dá, não sendo possível refletir criticamente sobre a prática de ensino sem conhecer a realidade que se apresenta.

4.2 Ações das equipes gestoras na implementação do Novo Ensino Médio

O Novo Ensino Médio visa atender às demandas de uma sociedade diversificada, em constante busca por inovações e que possa acompanhar as transformações que o mercado exige, formando cidadãos críticos, criativos e preparados para enfrentar os desafios. Assim, pode-se conceber o currículo não como um objeto estático emanado de um modelo coerente de pensar a educação, mas, sim, refletindo as mudanças que a sociedade manifesta, proporcionando as experimentações, práticas, vivências, saberes e manifestações da comunidade escolar, direcionando a práxis como elemento de reflexão dos processos (Perez-Gomes, 2017).

Segundo Silva (2020), com o objetivo de conduzir a educação na direção de uma visão democrática, a inovação educativa não se cria a partir de grandes *slogans* ou, simplesmente, pela condução governamental, mas se faz a partir da conduta dos atores escolares. As mudanças no desenvolvimento das práticas pedagógicas que vêm de uma nova organização curricular trazem o comprometimento, a motivação e a formação de docentes diante das reformas curriculares que são essenciais para que as mudanças curriculares de fato ocorram e se renovem continuamente (Pavan et al., 2022).

Diante dos desafios e dificuldades que toda mudança apresenta, se torna fundamental a compreensão sobre os desafios e dificuldades apresentadas por gestores escolares na implementação do Novo Ensino médio em escolas do município de Sabará-MG.

O Novo Ensino Médio, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (2018), possibilita promover mudanças estruturais na educação e no tempo escolar, fazendo com que

possa promover mudanças para a vida e o mercado de trabalho que estão em constantes transformações, além de reforçar a preparação dos estudantes para os desafios acadêmicos.

O Ensino Médio se apresenta como uma política pública educacional que coloca os gestores das escolas como elementos centrais no processo de implementação do Novo Ensino Médio, sendo sustentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Assim, pode-se destacar que “a Educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (Lei nº 9.394, 1996). Identifica-se, então, nas falas dos gestores escolares os objetivos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

O Novo Ensino Médio com relação à BNCC, eu acho que é essa visão de inclusão do mundo, sabe? De inserção dos meninos no mundo mesmo, no dia a dia, essa visão real do mundo. Eu acho que o Novo Ensino Médio, a possibilidade do Novo Ensino Médio e vou frisar de novo, bem trabalhada, com tempo, bem organizada, com cronogramas bem-organizados, eu acho que é essa visão, a inserção desses meninos realmente na realidade do mundo (Entrevistado 2).

Tem uma pesquisa, inclusive, que mostra que muitos adolescentes ou profissionais do primeiro emprego são admitidos pela capacidade técnica e demitidos pela falta de capacidade socioemocional. Então, a escola está aí, para contribuir. É, eu creio nisso (Entrevistado 14).

Com o objetivo de compreender a complexidade do processo de uma reforma educacional, percebe-se as mudanças ocorridas no processo de ensino e aprendizagem e a observação das estratégias desenvolvidas por gestores escolares para adaptação às novas diretrizes, contribuindo para os avanços do conhecimento na área de gestão escolar e para a melhoria do ensino, conforme destacado por Souza (2009).

Para atender as exigências estabelecidas para a implementação do Novo Ensino Médio nos anos de 2019 e 2020, a Secretaria do Estado de Minas Gerais criou um grupo de redatores para discussão e construção do currículo referência de Minas Gerais para o Ensino Médio, desenvolvendo ações com maior número de profissionais da educação, pais, responsáveis e estudantes da rede estadual de ensino de modo que pudessem ter maior participação da comunidade escolar nas proposições. A proposta foi de um currículo que busque a centralidade

do processo de ensino e aprendizagem, considere os sujeitos de forma integral, dialogue com as variadas necessidades de formação, colabore de forma participativa e de produção do conhecimento, leve a novas possibilidades de formação e os estudantes para além dos conteúdos da sala de aula (SEE/MG, 2022).

Após a construção, análise e discussão, a implementação do Novo Ensino Médio como Política Educacional Nacional no ano de 2022 nas escolas do estado de Minas Gerais se deu a partir da inserção dos itinerários formativos, por intermédio da publicação da Portaria nº 1.432, de 28 de dezembro de 2018, estabelecendo os referenciais para elaboração dos itinerários formativos e do Currículo referência de Minas Gerais; tendo sua homologação por meio do parecer CEE nº 192 de 31 de março de 2021 e pela Portaria nº 230, de 09 de abril de 2021 da Secretaria de Estado da Educação.

Em uma perspectiva mais abrangente, as escolas teriam a responsabilidade de enfatizar habilidades mais genéricas ao projeto de vida dos estudantes. Segundo Harari (2018), o mais importante está na habilidade para lidar com as mudanças, aprendendo coisas novas, preservando o equilíbrio mental em situações que não lhes são familiares. Assim, para os gestores escolares, as mudanças do novo ensino Médio aconteceram diante de dificuldades e desafios para sua implementação, conforme são observadas as declarações dos entrevistados a seguir.

Foi um pouco, não sei se impactante ou chocante a palavra. Primeiro porque ampliou uma aula, sexto horário. Então, sim, teve muito desgaste da equipe da escola com os alunos. Eles não queriam ficar mesmo, não entendem o que é que tem que aumentar (Entrevistado 10).

No primeiro momento houve um estranhamento. Até porque não havia diretrizes consolidadas para que a gente trabalhasse. Então, essas novas disciplinas, uma diretriz, mais com a questão da aprendizagem, muita pesquisa, a falta de preparação dos profissionais, isso foi um desafio muito grande. Ainda hoje a gente esbarra com muitos impasses em relação ao trabalho, porque faltou um trabalho anterior à implementação. Então, o cumpra-se não foi benéfico, porque promoveu um atraso para algo que poderia ser realmente vantajoso os meninos, sem contar a falta de infraestrutura para algumas disciplinas (Entrevistado 18).

Diante dessa nova política pública, a gestão escolar se depara com um grande desafio. Como articular entre os pares, para que essa nova proposta possa tomar forma e se tornar a nova estrutura curricular no estado de Minas Gerais. A gestão escolar tem como objetivo principal, estar alinhada às mudanças propostas e ser o interlocutor entre a comunidade escolar, a equipe pedagógica, corpo docente e discente para que juntos possam encontrar o melhor caminho a seguir para o sucesso dessa nova proposta curricular (SEE/MG, 2022). Conforme estabelecido pelo documento orientador (SEE/MG, 2022), os gestores escolares traduzem em suas falas o caminho percorrido para esta implementação, como pode-se observar a seguir.

As estratégias, muitas reuniões, a gente não pode se safar, reunir, formação em serviço, a gente não estava entendendo bem, a gente buscava onde poderíamos nos informar mais, não perder nenhuma formação oferecida pela Secretaria de Educação, porque tem várias, basta o servidor se inteirar, que é o que a escola faz. Tudo que vem de novo em cima desse tema de formar nesses novos componentes, a escola incentiva para que os professores se aperfeiçoem para colocar em prática a contrapartida para os nossos estudantes (Entrevistado 6).

Muita leitura, muita pesquisa, conversamos sobretudo com outras escolas, outros colegas diretores, outros colegas especialistas para ver se a gente conseguiu o norte. E dentro dessa perspectiva, nós fizemos algumas reuniões. Nós até chamamos pessoas de fora para nos ajudar, porque nós entendemos que estava todo mundo realmente um pouco perdido (Entrevistado 13).

Destruir essa resistência, mas com conscientização, e isso é um processo muito complicado, porque esse trabalho não pode ser maçante, porque o professor, de repente, cria uma resistência até com os colegas dentro da escola. Então, ele tem que ser um processo leve de aprendizado, mas ele tem que existir (Entrevistado 22).

É você quebrar um pouquinho do gelo, é você construir novas pontes. É você pavimentar novas estradas. Então, esse foi o primeiro passo, eu acho que foi o essencial para a gente mostrar para os professores que o menino precisava daquilo ali, que a educação é dinâmica, que não dá para a gente vivenciar momentos anteriores e seguir com aquilo, mas confesso que teve desgaste, teve muito sofrimento, mas eu acho que a escola a partir

desse momento ela conseguiu identificar um horizonte, como eu vou fazer lá na frente a partir do momento que eu tiver todos os professores, pelo menos no mesmo passo, muito próximo do mesmo passo, onde não tenha mais a resistência (Entrevistado 22).

Partindo do conhecimento de que esta proposta veio para ficar, a gestão escolar precisou buscar informações junto a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, estudar a proposta, discutir com seu grupo e comunidade escolar para entender as mudanças que se iniciaram no ano de 2022 nas turmas de 1º do Ensino Médio das escolas Estaduais (SEE/MG, 2022).

A gestão escolar foi decisiva nesse processo inicial de implementação dos itinerários formativos, sendo o articulador da proposta pedagógica que melhor atenderia às expectativas da comunidade escolar e estudantes da escola. Essa proposta tem como objetivo integrar estudantes ao novo currículo proposto e assim possibilitar o desenvolvimento de habilidades e competências que façam sentido e sejam norteadores para a formação integral dos estudantes (SEE/MG, 2022). A partir desse planejamento, que a escola estabeleceu a interlocução com a comunidade escolar para implementação da proposta do Novo Ensino Médio, seja na Formação Geral Básica ou nos itinerários Formativos (SEE/MG, 2022).

Cada escola precisou se organizar para promover a implementação do novo Ensino Médio, buscando garantir a interlocução com a comunidade escolar e seguir as diretrizes da Secretaria de Educação, acompanhando orientações apresentadas nos documentos orientadores da SEE (SEE/MG, 2022). Dessa forma, cada instituição de ensino buscou nortear as ações para promover essa implementação, conforme apontado nas falas.

O norte foi baseado no que nos foi entregue. Então, por mais que a gente tentasse nortear de uma forma mais assertiva, a gente precisava também de ter um material, uma orientação assertiva. Então, como eu falei anteriormente, foi mais a questão de aprendizado e tentativa. A socialização de informação entre os docentes contribuiu para que fosse mais suave essa recepção até para os meninos, porque não é fácil para um aluno que saía no horário, ter mais um horário (Entrevistado 18).

É a gente ter uma construção múltipla. O que eu quero dizer com a construção múltipla? Quando você coloca o itinerário e o novo, uma ideia nova de estrutura educacional, de repente o professor que está lecionando aqui, ele tem uns dois pensamentos, mas a gente

tem colegas que, de repente, da língua portuguesa, ele tem uma noção como aquilo poderia ajudar a língua portuguesa, como aquilo poderia ajudar a matemática. Então, quando você faz reunião ou reuniões por área e, depois, você faz, fica diversificado e o professor expõe essa situação da sua disciplina, essa situação de dificuldade, você aprende que você pode contribuir para a disciplina do colega. Não é uma imposição, mas, sim, uma contribuição. Se todo mundo tiver uma contribuição e o profissional que estiver naquele conteúdo que ele vier a conseguir absorver, e tiver um jogo de cintura para aquilo, a aula dele pode contribuir para várias outras aulas. Então, vira uma cadeia. Então, assim, a gente tentou fazer por esse processo. Não sei se foi o mais adequado ou mais correto até porque na educação eu sempre acreditei que não existe o correto ou errado se você conseguiu atingir o aluno e a família do aluno. Então, a gente foi por esse caminho. Eu acredito que isso foi até positivo, porque gerou uma coisa com um espelho. Você joga a imagem, a imagem te devolve, te projeta uma outra coisa. Isso conseguiu contribuir para outras áreas do conteúdo básico (Entrevistado 22).

A gestão escolar foi decisiva nesse processo de implementação dos itinerários formativos, sendo o articulador da proposta pedagógica que melhor atenderia às expectativas da comunidade escolar e estudantes da escola (SEE/MG, 2022). Vale ressaltar que, em 2022, os estudantes do Novo Ensino Médio, a saber, o 1º Ano, vivenciaram o mesmo percurso pedagógico na área de aprofundamento de conhecimento, perpassando pelas quatro áreas de conhecimento, distribuídas em quatro componentes curriculares (SEE/MG, 2022).

Para os anos de 2023 e 2024, a SEE/MG direcionou toda a sua atenção para uma das unidades curriculares do itinerário Formativo, o Aprofundamento nas Áreas de Conhecimento, orientando sobre o processo de escolha dos Aprofundamentos e eletivas para os alunos que iniciaram em 2023 e 2024, o Novo Ensino médio, na Rede Estadual de Minas Gerais (Minas Gerais, 2022). No decorrer dos anos (2022, 2023, 2024) ocorreram a implementação do novo ensino médio nas Escolas Estaduais do Estado de Minas Gerais, finalizando e integralizando o ciclo de implementação do novo ensino médio.

As etapas de seleção, organização e sequenciamento das competências e habilidades que serão repassados aos estudantes, remete a organização do processo da estrutura curricular, formalizando o processo educativo e possibilitando a partir da definição dos objetivos, uma avaliação do processo educacional (Perez-Gomes, 2017). Podem ser observados exemplos de

avaliação sobre os anos de implementação do Novo Ensino Médio nas Escolas do município de Sabará, de acordo com os depoimentos dos gestores escolares.

Ah, teve um avanço muito grande, que hoje a gente já tem uma segurança muito maior, né? A equipe toda mais afinadinha, e a experiência e tudo, né? A gente já reformulou muita coisa, a gente melhorou muito, é aquilo que eu te falei, talvez nem adiantasse ter muito treinamento, que é na prática mesmo que a gente tem que ir vivenciando e corrigindo as arestas (Entrevistado 4).

Eu acho que houve um aprimoramento, sabe? Eu penso assim, houve. A gente foi aprendendo, aprendendo com as experiências, aprendendo com o que a gente tinha feito, muita colaboração de professores que lecionam em outras instituições, a gente teve muita cooperação de trazer a aprendizagem de outras instituições, de leituras, também teve muita leitura, porque era uma coisa nova, então a gente foi trabalhando com muita leitura de material disponível na *internet* para a gente poder desenvolver melhor (Entrevistado 14).

Assim, percebe-se que mesmo diante de várias dificuldades apresentadas na implementação do Novo Ensino Médio, o gestor escolar deve ser um mediador e articulador para implementação dessa nova proposta inovadora e desafiadora. Dessa forma, a gestão escolar deve ter o compromisso de ser atuante na garantia e preservação do direito à educação de qualidade, com equidade, de modo a possibilitar a aprendizagem a todos os estudantes (SEE/MG, 2023).

4.3 Progressos na Educação Básica

O Ensino Médio brasileiro se direciona para a diversificada trajetória formativa, em seus percursos formativos e da nova arquitetura curricular, com metodologias criativas e com inovação, aquilo que se caracteriza como uma nova organização estética, com novas metodologias e aulas diversificadas (Silva, 2019). De forma geral, tem-se a nova escola dos adolescentes e jovens.

A inovação educativa, que se deriva desse diagnóstico, traz consigo o reconhecimento nas mudanças subjetivas dos estudantes (Silva, 2020), gerando novas maneiras de

desenvolvimento de uma educação significativa de adolescentes e jovens. Busca-se uma aplicabilidade e, com característica inovadoras, essas mudanças no papel da escola gera maior complexidade, possibilitando um processo que surge, sendo moldado frente às novas situações e contextos apresentados numa sociedade democrática (Messina, 2001). Assim, tem-se o Novo Ensino Médio, que pode ser um caminho para o desenvolvimento de competências e habilidades dos estudantes, conforme trazido pelos gestores escolares em suas declarações.

A oportunidade está aí, porque é um currículo bem extenso, enriquecido, o aluno que se interessa, ele cresce. Agora, a gente tem um público que, por mais que a gente se esforce, é um público que não tem um acompanhamento familiar (Entrevistado 4).

Precisa de ter um interesse maior e eles entenderem qual é o papel do novo ensino médio dentro da escola. E não achar que uma matéria não reprova e ela não tem nada a ver. Eles têm que ter pertencimento do novo ensino médio (Entrevistado 15).

A gestão escolar tem como objetivo principal estar alinhada às mudanças propostas e ser o interlocutor entre a comunidade escolar, a equipe pedagógica, corpo docente e discente para que juntos possam encontrar o melhor caminho a seguir para o sucesso dessa nova proposta curricular (SEE/MG, 2022).

A gestão escolar foi decisiva nesse processo inicial de implementação dos itinerários formativos, sendo o articulador da proposta pedagógica que melhor atenderia às expectativas da comunidade escolar e estudantes da escola. Essa proposta tem como objetivo integrar estudantes ao novo currículo proposto e possibilitar o desenvolvimento de habilidades e competências que façam sentido e sejam norteadoras para a formação integral dos estudantes (SEE/MG, 2022). Pode-se observar como se deram os anos de implementação do novo Ensino médio na visão dos gestores escolares que tiveram fundamental importância para consolidação das habilidades e competências propostas para atendimento das expectativas da comunidade escolar.

Para Silva (2022), o desafio da escola encontra-se na dificuldade de transformar esse turbilhão de informações desorganizadas em conhecimento, organizando de modo a proporcionar esse conhecimento em sabedoria.

No primeiro ano, aí a gente já viu o que funcionava e o que não funcionava. A questão do sexto horário, a questão da saída dos meninos. Então, a gente foi tentando ajustar. Só que, a cada ano que mudava, também surgiam outros problemas. Por exemplo, a escolha dos aprofundamentos. Aí, às vezes, um menino queria matemática, mas as salas não eram das áreas das matemáticas. Vou dar um exemplo. Então, assim, essa inconformidade do aluno, naquele lugar e, aí, começa a questionar para que eu estou estudando isso. Sim, foram surgindo outros problemas. Resolvíamos um, aparecia outro. Mas, assim, eu acho que a gente amadureceu. Fomos aprendendo, conhecendo. Tivemos a experiência dos anos. Nós fomos amadurecendo a questão do novo ensino médio (Entrevistado 12).

Segundo Perez-Gomes (2017), o currículo funciona como uma ferramenta de regulação das práticas pedagógicas, possibilitando uma reflexão sobre o que se pode esperar que os alunos aprendam e quais são objetivos que se deseja alcançar com eles. O autor aborda que variadas atividades escolares estão, de alguma forma, ligadas ao currículo e sofrem sua influência. Pode-se destacar que questões como a falta de motivação dos estudantes, a evasão escolar, a indisciplina, o baixo desempenho acadêmico e, até mesmo a relação entre docentes e discentes, estão relacionadas à organização curricular e à forma como o programa é implementado nas instituições de ensino (Perez-Gomes, 2017).

A implementação do Novo Ensino médio, como nova proposta curricular, incentiva a reflexão sobre a evasão escolar, pois pode estar diretamente relacionada a esta estrutura curricular. Gestores escolares observam os anos de implementação e refletem sobre as dificuldades encontradas e a evasão escolar foi mais um desafio enfrentado.

Aqui, a gente tem muita evasão porque os meninos, eles estão mais preocupados em trabalhar, em ajudar no sustento de casa, do que estudar. Mas a gente está tentando. Muitas vezes a gente fala isso, várias vezes, o tempo todo. Principalmente eu, que sou responsável pela saída dos meninos. Gente, vocês estão trabalhando, mas estudo é primeiro lugar. Eles estão vindo. Eu não acredito que o novo ensino médio diminuiu a invasão. Porque o novo ensino médio não fez esse impacto aqui. A evasão, principalmente aqui nessa comunidade, é a necessidade de trabalhar (Entrevistado 8).

Então, a evasão, ela parte de vários outros conceitos, que vai além do novo ensino médio. O novo ensino médio trouxe uma carga maior de disciplinas, deixou muito mais disciplinas para o aluno, mas, também, nós temos outros desafios a se tratar de evasão. Então, eu creio que a implementação do novo ensino médio não diminuiu a evasão (Entrevistado 19).

Eu disse para você, no ensino médio, os alunos têm uma dificuldade muito grande, a maioria sai, vai para outra escola, vai para a EJA [Educação de Jovens e Adultos], porque precisa trabalhar. E a evasão não diminuiu com isso, muito pelo contrário, ela aumentou. O aluno precisa de trabalhar (Entrevistado 23).

Ao compreender as mudanças ocorridas e percepções dos docentes sobre a nova organização curricular, foi possível analisar de que forma suas práticas educativas são desenvolvidas e como a atual Reforma do Ensino Médio impacta o processo de ensino-aprendizagem. Conforme destaca Oliveira et al. (2017), a avaliação do currículo possibilita verificar se os objetivos educacionais foram alcançados, se a seleção do conteúdo foi adequada e se as experiências pedagógicas foram devidamente registradas, possibilitando uma análise sobre o sucesso ou o fracasso das práticas educativas.

O currículo deve estar em consonância com os objetivos sociais, políticos e culturais da educação e com os anseios dos alunos e da sociedade em que estão inseridos (Silva, 2016). Dessa forma, faz-se fundamental garantir a participação dos alunos, dos professores e da comunidade escolar no processo de construção, ou seja, elaboração, implementação e avaliação do currículo, possibilitando promover uma educação mais democrática, crítica e reflexiva.

Como a implementação do Novo ensino Médio, Czernisz e Erram (2018) alertam para o fato de que uma maior ênfase de determinados conhecimentos científicos em detrimento de outros, colocados como secundários, não permite o protagonismo juvenil proposto pela reforma. Assim, os profissionais da educação nas escolas do município de Sabará-MG no que diz respeito à motivação para atuar no Novo Ensino Médio, relatam:

Mas acontece aquilo que eu volto a dizer. A dificuldade, às vezes, é de estar repassando o conteúdo do novo ensino médio. A dificuldade que o profissional tem é elaborar uma aula para esse novo ensino médio. Mas nós damos todo suporte, motivamos, de fato, todos no que eles precisam para dar certo (Entrevistado 8).

Dentro da minha perspectiva de aula não, porque temos professores que tem seis disciplinas, leciona aulas de seis disciplinas diferentes. Então, a motivação é zero, ainda mais que você está atuando fora da sua área de atuação com a implementação do novo ensino médio (Entrevistado 18).

Conforme destaca Souza e Garcia (2020), professores e alunos detêm diversas perguntas sobre o Novo Ensino médio e, ainda, não conhecem a Lei do Novo Ensino Médio e as mudanças ocorridas devido a sua implementação. Foram observadas as influências na formação e no trabalho desenvolvido pelos docentes, assim como a falta de valorização dos profissionais. Não se pode deixar de destacar o receio do notório saber que permite profissionais sem a formação específica para atuação no Novo ensino Médio, observando que, segundo os gestores escolares, a atuação do Novo Ensino Médio teve uma considerável redução, faltando profissionais para atuação nos anos de implementação. Como destaca Souza e Garcia (2020), as apreciações feitas por gestores escolares, traduzem esta dificuldade e desvalorização do profissional da educação, presentes nas falas a seguir:

Eles com o novo Ensino Médio, eles têm que dar aula de Matemática e têm que dar aula de uma outra coisa, de um outro conteúdo. Aí, na hora que a gente foi designar, a gente tem que designar para o de Matemática. Aí, beleza, mas para aquele outro conteúdo, aí não foi fácil. Aí não foi fácil, tanto que a gente ficou aí quase que um mês sem professor (Entrevistado 1).

Não. Olha, na verdade, é o seguinte, a gente percebe aí até uma dificuldade com a contratação, entendeu? A gente está na escola e a gente sabe. Nós mesmos estamos com professor e com férias prêmio, nós temos mais de um mês aí que não conseguem professor para poder substituir. Eu acredito que não é por conta do novo ensino médio, não, mas a demanda está menor (Entrevistado 5).

Tanto é que o ano passado nós vivemos o ano inteiro sem professor. Nós tivemos três disciplinas sem professor o ano inteiro, inclusive, dos itinerários formativos (Entrevistado 23).

O engajamento de profissionais da educação com esta nova proposta curricular, visto a preocupação e apreensão quanto aos componentes novos que lhes foram apresentados e deixar os componentes da formação geral seria um desafio e ainda é para muitos profissionais. A gestão escolar precisou dialogar, apresentar a matriz curricular, os currículos dos componentes dos itinerários formativos para que juntos pudessem conhecer e estudar essa nova proposta (SEE/MG, 2023).

O Ministério da Educação (MEC) realizou em 2023 uma consulta pública sobre a reestruturação do ensino médio. Os resultados desta consulta pública resultaram na publicação da Lei nº 14.945 em 31 de julho de 2024, que altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), onde estabelece novas diretrizes para o ensino médio a partir de 2025. Após realizar consultas junto a rede educacional, ao observar as adequações necessários conforme a lei e ouvir a comunidade escolar, iniciou a reestruturação da nova matriz curricular para implementação no ano de 2025 em toda a rede estadual de ensino (SEE/MG, 2024). Assim, gestores escolares iniciaram a reestruturação do Novo Ensino Médio percebido nos relatos:

Foram encaminhadas as matrizes, já foi explicado as mudanças, cortaram um certo número de componentes. Então, está começando a caminhar, mas dentro da mesma estrutura, né? Já está começando a caminhar, vai ter uma diminuição de componentes, vamos ver. Eu ainda acho que é muita coisa, né, mas vamos ver, mas já diminuiu um pouquinho (Entrevistado 4).

Eles estão tentando fazer adequações dentro da nova perspectiva de lei. A meu ver, são um problema já gerado. Ainda precisa evoluir mais para que tenha qualidade. Porque se é para poder gerar algo de conhecimento do tipo de acesso para os filhos, que eu acho super válido, isso tem que ser mais bem pensado. Algo que é maçante não atrai (Entrevistado 18).

E a formação geral ganhando mais carga horária, voltando com as cargas horárias, que eu acho que é muito mais importante que isso, vai fazer muito mais diferença, principalmente para os meninos que estão no Enem. Falando de projeto de vida deles e trabalhando com as cargas horárias, e voltando a absorver mais conhecimento, eu creio que o sucesso vem a partir de 2025 (Entrevistado 19).

A partir do ano letivo de 2025, o Governo de Minas, por meio da SEE/MG, implementará ajustes no currículo do Novo Ensino Médio para fortalecer a formação dos estudantes conforme estabelece a Lei nº 14.945 de 31 de julho de 2024. A principal alteração será o aumento da carga horária da Formação Geral Básica (FGB) de 1.800 para 2.400 horas dentro das 3.000 horas totais do ensino médio, onde as 600 horas restantes se destinam aos itinerários formativos. Haverá também a redução do número de componentes curriculares para quinze no 1º ano e a reestruturação dos Itinerários Formativos para aprofundamento em áreas específicas nos 2º e 3º anos (SEE/MG, 2024)

Disciplinas que tinham perdido carga horária, agora terão carga horária ampliada, como Língua Portuguesa, Matemática, Física e Química. O ensino noturno e a EJA terão foco em cultura digital com o componente Tecnologia e Inovação. O Projeto de Vida e Tecnologia e Inovação seguirá presente em todos os anos, promovendo o desenvolvimento socioemocional dos alunos (SEE/MG, 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo geral compreender como os gestores escolares enfrentam os desafios na implementação do Novo Ensino Médio e dos itinerários formativos nas escolas estaduais do município de Sabará - MG.

O primeiro objetivo específico buscou identificar as dificuldades encontradas pelos gestores escolares na implementação do Novo Ensino Médio nos anos de 2022, 2023 e 2024. Encontrou-se que as principais dificuldades enfrentadas foram: a falta de preparo de muitas escolas para implementação dos Itinerários formativos e, conseqüentemente, para ampliação da carga horária, afetando estudantes, professores e gestores escolares, a dificuldade de docentes para ministrar os componentes curriculares dos itinerários formativos, exigindo maior estudo e capacitação para os componentes curriculares, bem como maior dedicação na elaboração das aulas que passaram a contar com aulas mais diversificadas e de forma interdisciplinar, a diminuição da carga horária da Formação Geral Básica e a reestruturação da distribuição da carga horária de trabalho do professor, dificultando a elaboração dos horários diários das turmas, além da permanência de alunos na escola com a ampliação da sua carga horária, dificultando para aqueles que desejam iniciar as atividades como menor aprendiz ou que tenham alguma atividade extracurricular.

A resistência por parte de professores, aluno e comunidade escolar gerou a sensação de insegurança e incertezas e dúvidas quanto ao processo de ensino e aprendizagem, a falta de critérios para uma avaliação dos impactos gerados pelas alterações e o acompanhamento da aprendizagem dos alunos levou a mudança radical na estrutura no Novo Ensino Médio com a revogação da Lei 13415/2017 e aprovação da Lei 14945/2024. Isso implicou em uma completa alteração do Novo Ensino Médio, assim esses desafios mostram que sua implementação exigiu grande esforço dos gestores que buscavam propiciar uma qualidade da educação e, assim, tentar minimizar desigualdades no acesso à Educação e na consolidação de habilidades e competências necessárias a formação humana.

O segundo objetivo específico propunha descrever as ações desenvolvidas por gestores escolares para superação das dificuldades encontradas na implementação do Novo Ensino Médio. Estes adotaram diversas ações estratégicas, como: a capacitação de professores nos momentos de módulo pedagógico com o objetivo de auxiliar a todos para ao desenvolvimento de habilidades e competências dos estudantes; melhoria da infraestrutura física de modo a possibilitar atividades extracurriculares, assim como a revitalização de espaços para promover

um processo de ensino e aprendizagem adequados; a utilização de plataformas disponíveis para aperfeiçoamento profissional destinadas a professores da rede estadual de ensino do estado de Minas Gerais; parcerias com instituições de modo a promover atividades complementares de enriquecimento dos itinerários formativos; e o estreitamento do diálogo com a Secretaria de Educação possibilitando o planejamento e organização do processo de implementação do novo ensino médio. Algumas dessas estratégias foram determinantes para minimizar os impactos e desafios na implementação do novo ensino médio na rede estadual nas escolas do município de Sabará-MG, possibilitando promover uma educação inclusiva.

O terceiro objetivo específico buscou analisar os progressos na Educação Básica com as mudanças implementadas no Novo Ensino Médio. Destaca-se que o Novo Ensino Médio permitiu que os estudantes pudessem escolher o seu percurso metodológico conforme seu projeto de vida, desenvolvendo habilidades e competências para o mundo do trabalho, promovendo o ensino para além da escola, tornando o ensino Médio mais dinâmico e atrativo.

A implementação do novo Ensino Médio possibilitou avanços para a educação básica, aproximando a escola ao mundo do trabalho, o desenvolvimento de competências e habilidades, além do protagonismo estudantil, que permitiu a escolha da área de interesse para sua formação, tornando o aprendizado mais dinâmico e significativo com a utilização de metodologias diferenciadas como ferramenta de aprendizagem, colocando o estudante como protagonista na construção de seu aprendizado e tendo maior conexão com o mercado de trabalho.

Assim, o presente estudo possibilitou a compreensão da complexidade de uma reforma educacional, permitindo observar as mudanças ocorridas no processo de ensino e aprendizagem do Novo Ensino Médio, além da análise das estratégias adotadas por gestões escolares para sua implementação. Oferece, assim, contribuições para propostas futuras a partir do conhecimento adquirido por gestores escolares para a melhoria do ensino. O estudo viabilizará a percepção da importância de se identificar os desafios enfrentados, aprofundando o entendimento do desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a melhoria da educação. Isso permitirá a criação de políticas públicas suplementares para a melhoria do Ensino Médio que garantam a consolidação das aprendizagens necessárias para desempenho dos estudantes. Além disso, fornecer elementos necessários para a construção de uma proposta curricular alinhada às expectativas dos estudantes, melhoria na educação e nas oportunidades de trabalho e continuidade dos estudos.

Diante dos desafios na implementação do Novo Ensino Médio, a educação tem conseguido ampliar sua abrangência, permitindo avanços no processo de ensino e

aprendizagem, mas, para possibilitar a continuidade desses avanços, faz-se necessário realizar uma avaliação dessa política. A revogação da Lei nº 14.945 em 31 de julho de 2024, que altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), estabelece novas diretrizes para o ensino médio a partir de 2025, mostrando a necessidade de reavaliar e reorganizar o Ensino Médio em todo o país. Assim, esta pesquisa colaborou com a compreensão de como gestores escolares enfrentaram os desafios na implementação do Novo Ensino Médio e dos itinerários formativos nas escolas estaduais do município de Sabará-MG e, a partir das experiências adquiridas nos anos de 2022, 2023 e 2024, terão a expertise para implementar a nova proposta para 2025 mais seguros e preparados para os novos desafios.

Como limitações da pesquisa, tem-se a rotina dos gestores escolares, impactada por uma série de dificuldades e desafios, com uma extensa carga de responsabilidades e a necessidade de atender a diversas demandas simultaneamente, fazendo com que marcar um horário para as entrevistas se tornasse uma tarefa complexa. Essa dificuldade de horários pode ser considerada compreensível, devido à quantidade de demandas dos gestores escolares, consumindo todo o tempo de trabalho e, muitas vezes, excedendo suas horas de dedicação. Além da busca por um horário para as entrevistas, também ocorreram imprevistos, sendo necessário interromper devido às demandas da escola que necessitavam da presença.

Como sugestão para continuidade desta pesquisa, propõe-se um estudo que compreenda a implementação da lei nº 14.9745, de 31 de julho de 2024, que estabelece novas diretrizes para o Ensino Médio a partir do ano de 2025, iniciando em fevereiro de 2025, com abrangência imediata nos três anos do Ensino médio da Rede estadual de Ensino de Minas Gerais, levando também a ação reflexiva sobre a evasão escolar, permitindo observar os efeitos do Novo Ensino Médio no desempenho e continuidade dos estudos, assim como, o desempenho para o mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abrúcio, F. L. (2010). A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento. In: R. P. Oliveira, & W. Santana, W. (Org.). *Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade*. Brasília, DF: Unesco, 2010.
- Abrúcio, F. L. (2018). Uma breve história da educação como política pública no Brasil. In: D. L. Dalmon et al. (Org.). *Políticas educacionais no Brasil: o que podemos aprender com casos reais de implementação?* [p. 37-58]. Edições SM.
- Alves, T. L. L., & Bispo, M. S. (2022). Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. *Revista De Administração Pública*, 56(2), 226–247. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210227>
- Almeida, L. de A., & Gomes, R. C.. (2018). Processo das políticas públicas: revisão de literatura, reflexões teóricas e apontamentos para futuras pesquisas. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 444–455. <https://doi.org/10.1590/1679-395164108>
- Apple, M. W. (2006). *Ideologia e currículo*. 3a. ed. Artmed.
- Bardin, L (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Cairney, P. & Heikkila, T. A comparison of theories of the policy process. In: P. Sabatier, & C. Weible. (2014). *Theories of the policy process* [p. 363-390]. Westview Press p. 363-390.
- Campos, A. C. (2023). Os significados do consumo cultural de memes da internet: um estudo sobre a identidade e a distinção de seus consumidores [Tese de doutorado, Universidade Federal de Lavras]. Repositório Institucional da UFLA. <http://repositorio.ufla.br/handle/1/58437>
- Costa, F. L., Coelho, F. S., & Dias, T. F. (2019). Três décadas de Enap e de escolas de governo. *Revista do Serviço Público*, 70(Esp.), 6-14. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5437>.
- Cury, C. R. J. (2002). A educação básica no Brasil. *Educação & Sociedade*, 23(80), 168-200. <https://www.scielo.br/j/es/a/Hj6wG6H4g8q4LLXBcnxRcxD/?format=pdf&lang=pt>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications.
- Czernisz, E. C. S., & Erram, C. (2018). Reformar o ensino médio? Impasses e desafios presentes na proposta da lei 13415/2017. *Nuances: estudos sobre Educação*. 29(3)135-147.
- Dourado, L. F. (2013). Sistema Nacional de Educação, federalismo e os obstáculos ao direito à educação básica. *Educação & Sociedade*, 34(124), 761–785. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000300007>

- Freitas, L. C. (2005). Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública. *Educação & Sociedade*, 26(92), 911–933. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302005000300010>
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Gadotti, M. (2014). Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional. In *Anais da Conferência Nacional de Educação*, Brasília, DF.
- Gallindo, J., & Andreotti, A. L. (2010). A administração escolar no nacional desenvolvimento (1946-1964). In: A. L. Andreotti, J. C. Lombardi, & L. W. Minto (Org.). *História da administração escolar no Brasil do diretor ao gestor* [p. 125-145]. Alínea.
- Garcia, L. T. S., Algebaile, E. B., & Moraes, A. S. (2023). As políticas de avaliação e a qualidade educacional no Brasil sob a perspectiva de Luiz Carlos de Freitas. *Cadernos CEDES*, 43(121), 44–54. <https://doi.org/10.1590/CC269639>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Harari, Y. (2018). *21 lições para o século 21*. Companhia da Letras.
- Horta, J. L. H., Neto. (2014). Avaliações educacionais e seus reflexos em ações federais e na mídia eletrônica. *Estudos em Avaliação Educacional*, 25(59), 172–201. <https://doi.org/10.18222/ae255920142770>
- John, P. (2003). Is there life after policy streams, advocacy coalitions, and punctuations: Using evolutionary theory to explain policy change? *Policy Studies Journal*, 31(4), 481-498.
- Krawczyk, N., & Ferretti, C. J. (2017). Flexibilizar para quê? Meias verdades da “reforma”. *Retratos da Escola*, 11(20), 33–44. <https://doi.org/10.22420/rde.v11i20.757>
- Kuenzer, A. Z. (2017). Trabalho e escola: a flexibilização do ensino médio no contexto do regime de acumulação flexível. *Educação & Sociedade*, 38(139), 331–354. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302017177723>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). Fundamentos de metodologia científica. (5a. ed.). Atlas, 2003
- Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 20 dez. 1996. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm
- Lei n.º 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Altera as Leis n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da

Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113415.htm

- Lombardi, J. C. (2010). A importância da abordagem histórica d gestão educacional. In: J. C. Lombardi, A. L. Andreotti, & L. W. Minto. (Org) *História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor* [p. 15-29]. Alínea. https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4911/art3_22e.pdf
- Lourenço, M. B., Filho. (1963). *Organização e administração escolar. Brasília. Curso Básico. Melhoramentos.*
- Luck, H. (2011). *Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares.* Fundação Victor Civita
- Martins, A. M., & Sousa, S. Z. (2012). A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 2000 e 2008. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 20(74), 9–26. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362012000100002>
- Medeiros, A. M. S. (2019). Formação de gestores na/para educação básica: gestão democrática e diversidade. *Laplage em Revista*, 5, 56-70. <http://dx.doi.org/10.24115/S2446-622020195especial778p.56-70>
- Messina, G. (2001). Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. *Cadernos De Pesquisa*, (114), 225–233. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742001000300010>
- Ministério da Educação. (2017). *Base nacional comum curricular: ensino médio.* https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/bncc_ensino_medio.pdf
- Moraes, M. C., & Batalloso, J. M. 2017. Complexidade e transdisciplinaridade: impactos sobre as políticas públicas nas áreas de educação, saúde e meio ambiente. In: M. G. Dittrich, F. Ramos, & M. Uriarte, Neto (Org.). *Políticas públicas na contemporaneidade: olhares cartográficos temáticos* (pp. 35-36). Univali.
- Moura, E. O., & Bispo, M. de S. (2021). Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. *Organizações & Sociedade*, 28(96), 125-152. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351103244_Compreendendo_a_Pratica_da_Gestao_Escolar_pela_Perspectiva_da_Sociomaterialidade
- Oliveira, F. B., Sant’Anna, A. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453 a 1475. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6970>

- Oliveira, R. M., Corrêa, Y., & Dias-Trindade, S. (2022). Avaliação formativa em contexto digital com tecnologias digitais interativas. *Estudos em Avaliação Educacional*, 33, 1-21. <https://doi.org/10.18222/ea.v33.8329>
- Paro, V. H. (2010). A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação E Pesquisa*, 36(3), 763–778. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022010000300008>
- Paro, V. H. (2007). José Querino Ribeiro e o paradoxo da administração escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 23(3), 561-570. <https://doi.org/10.21573/vol23n32007.19150>
- Pavan, M. V., Senger, M. H., & Marques, W. (2022). Percepção dos docentes sobre o currículo em prática em um curso de medicina. *Revista E-curriculum*, 20(2), p. 826-844. <https://doi.org/10.23925/1809-3876.2022v20i2p826-844>
- Preedy, M., Glatter, R., & Levacic, R. (2008). *Gestão da educação: estratégia, qualidade e recursos*. Artmed.
- Rebelatto, D. M. B. (2014). *Trajetória da administração educacional no Brasil: tessituras, rupturas e continuidades*. 6º Colóquio Internacional de Educação, Unoesc. <https://editora.unoesc.edu.br/index.php/coloquiointernacional/article/viewFile/5149/3168>
- Ribeiro, D. S., & Machado, L.M (2007). Teorias da administração escolar em Querino Ribeiro e Lourenço Filho: raízes e processo de constituição de modelos teóricos. *Revista Brasileira de política e Administração da Educação* 23(1), 13-28
- Ribeiro, J. Q. (1952). *Ensaio de uma teoria da administração escolar* (Provimento de Cátedra). Universidade de São Paulo.
- Rodrigues, D. S., Faroni, W., Santos, N. D. A., Ferreira, M. A. M., & Diniz, J. A. (2020). Corruption and mismanagement in spending on education: socioeconomic and political factors. *Revista de Administração Pública*, 54(2), 301-320.
- Perez-Gomes, A. (2017). Aprender a pensar para poder elegir: la urgência de uma nueva pedagogia. In: J. G. Sacristan (Org). *Los contenidos: una reflexion necesaria* [67-75]. Educación.
- Santos, V. G., & Keller-Franco, E. (2020). A formação do gestor educacional e os desafios da atuação profissional. *Revista Laplage*, 6(2), 2446-6220. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202062802p.123-136>
- Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. (2024). *Catálogo de eletivas*. SEE/MG. <https://curriculoreferencia.educacao.mg.gov.br/index.php/ens-medio/conteudo-de-apoio>
- Secretaria de Estado de Educação. (2022). *Currículo Referência de Minas Gerais*. 2022. <https://curriculoreferencia.educacao.mg.gov.br/>. Acesso em 20/02/2023

- Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. (2022). *Diretrizes Curriculares para Implementação do Novo Ensino Médio nas turmas de 1º ano em 2022*. Recuperado de <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Diretrizes%20Curriculares%20para%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20do%20Novo%20Ensino%20M%C3%A9dio%20nas%20turmas%20de%201%C2%BA%20ano%20em%202022.pdf>
- Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. (2024). *Diretrizes Curriculares para implementação do Novo Ensino Médio nas turmas de 2º e 3º ano em 2024*. Disponível em: Se Liga - Novo Ensino Médio (educacao.mg.gov.br). Acesso em 12/02/2024
- Schütz, J. A., & Cossetin, V. L. F. (2019). Orfandade instituída e legalmente amparada: reflexões críticas sobre o “novo” Ensino Médio brasileiro. *Educação UNISINOS*, 23(2), 209-225. <https://doi.org/10.4013/edu.2019.232.15926>
- Silva, M. R. D. (2020). Ampliação da obrigatoriedade escolar no Brasil: o que aconteceu com o Ensino Médio? *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, 28(107), 274–291. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701953>
- Silva, M. O. S. (2010). Pobreza, desigualdade e políticas públicas: caracterizando e problematizando a realidade brasileira. *Revista Katálisis*, 13(2), 155–163. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802010000200002>
- Silva, R. R. D. (2016). Currículo, conhecimento e transmissão cultural: contribuições para uma teorização pedagógica contemporânea. *Cadernos De Pesquisa*, 46(159), 158–182. <https://doi.org/10.1590/198053143507>
- Silva, R. R. D. (2020). Educação, tecnologias 4.0 e a estetização ilimitada da vida: pistas para um crítica curricular. *Cadernos IHU Ideas*, 18, 9. 1 – 36. https://www.researchgate.net/publication/344210399_Educacao_tecnologias_40_e_a_estetizacao_ilimitada_da_vida_pistas_para_uma_critica_curricular
- Silva, R. R. D. (2022). Escolarização, adolescência e a ubiquidade do entretenimento: práticas curriculares para o Ensino Médio no Brasil. *Educar Em Revista*, 38, 1-20. <https://www.scielo.br/j/er/a/CqxdXrQzk4XNxrJvJFbys9N/?format=pdf&lang=pt>
- Silva, M. R. D, Krawczyk, N. R., & Calçada, G. E. C. (2023). Juventudes, novo ensino médio e itinerários formativos: o que propõem os currículos das redes estaduais. *Educação e Pesquisa*, 49, 1-18. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349271803por>
- Simielli, L., Santos, A. F., & Plank, D. (2021). *Desenvolvimento profissional de diretores escolares: análise das experiências da África do Sul e do Canadá (Ontário)*. Relatório de Política Pública Educacional. Instituto Unibanco. https://d3e.com.br/wp-content/uploads/2021/06/RPE_2106_FormacaoDiretores.pdf
- Sorensen, T., & Robertson, S. L. (2020). O Programa da OCDE Talis: enquadrando, medindo e vendendo professores de qualidade. *Currículo sem Fronteiras*, 20(1), 43-61. https://www.researchgate.net/publication/341529848_O_Programa_da_OCDE_TALIS_enquadrando_medindo_e_vendendo_professores_de_qualidade

- Souza, A. R. (2007). *Perfil da gestão escolar no Brasil*. [Tese de doutorado em Educação: História, Política Sociedade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. Repositório <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/10567>
- Souza, Â. R. (2009). Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação Em Revista*, 25(3), 123–140. <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, (16), 20–45. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>
- Souza, R, A. & Garcia, L, N, S. (2020). Estudos sobre a Lei nº 13.415/2017 e as mudanças para o novo ensino médio. *Jornal de Políticas Educacionais*. 14(41), 1-20. <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/download/72965/41820>
- Spósito, M. P. (2005). Algumas reflexões e muitas indagações sobre as relações entre juventude e escola no Brasil. In: *Retratos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional*. Instituto Cidadania/Ed. Fundação Perseu Abramo
- Tommasi, L. D., & Corrochano, M. C. (2020). Do qualificar ao empreender: políticas de trabalho para jovens no Brasil. *Estudos Avançados*, 34(99), 353–372. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3499.021>
- Vasconcelos, C. R. D., Leal, I. O. J., & Araújo, J. A. Q. C. (2020). Nexos entre gestão, avaliação e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas públicas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 24(1), 55-70. <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i1.12865>
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração* (5ª ed.). Atlas.
- Ximenes, S. B. (2019). Contra quem os estudantes lutam? As ocupações secundaristas no epicentro das disputas sobre a escola pública. In: J. Medeiros, J., A. Januário, A., & R. Melo. *Ocupar e re-sistir: movimentos de ocupação das escolas pelo Brasil (2015-2016)*. 34.
- Yin, R. K. (2017). Pesquisa qualitativa. Penso.
- Wathier, V. P., & Cunha, C. da .. (2022). Novo Ensino Médio: análise da política de escolas em tempo integral. *Educação & Realidade*, 47, e119386. <https://doi.org/10.1590/2175-6236119386vs01>

APÊNDICE A - FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Onde mora? (Cidade, Bairro): _____

Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro: _____

Idade: _____

Estado civil:

☐ Solteiro (a)

☐ Casado (a)

☐ Separado(a)/divorciado(a)

☐ Viúvo (a)

☐ Outro: _____

Profissão: _____

Área de formação: _____

Tempo de serviço na Educação: _____

Tempo de serviço na Gestão Escolar: _____

Roteiro de entrevista

- 1) Conte um pouco sobre sua formação e seu trabalho atual na rede de ensino.
- 2) Caracterize a comunidade na qual a escola está inserida.
- 3) Quais são os objetivos do Ensino Médio de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação?
- 4) Como foi a implementação do Novo Ensino Médio e itinerários formativos na sua escola?
- 5) Quais foram as estratégias adotadas pela escola para a implementação do novo Ensino Médio?
- 6) Como a escola norteou a implementação no novo Ensino Médio?
- 7) Na sua opinião, qual seria a ligação entre o Novo Ensino Médio e as Competências da BNCC?
- 8) O novo Ensino Médio pode ser um caminho para o desenvolvimento de competências e habilidades nos estudantes?
- 9) Para implementação do Novo Ensino Médio, as escolas foram orientadas para a implementação?

- 10) Nesse processo, o que foi mais difícil?
- 11) Houve apoio da Secretaria de Educação?
- 12) Como foi a aceitação por parte dos gestores escolares, professores, alunos e comunidade escolar?
- 13) No decorrer dos anos, houve alguma mudança no processo?
- 14) A implementação do Novo Ensino Médio diminuiu a evasão?
- 15) A implementação do Novo Ensino Médio aumentou a procura para realização do ENEM em 2024?
- 16) Os profissionais da educação, se sentem motivados para atuação no Novo Ensino Médio?
- 17) Aumentou a procura para atuação na Educação, após o início da implementação do Novo Ensino Médio?
- 18) Como você avalia os anos de implementação do novo Ensino Médio?
- 19) A secretaria já dialoga quanto às mudanças para os próximos anos com aprovação da Nova lei do Novo Ensino Médio?
- 20) Acredita que a escola terá autonomia para as mudanças?

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO



ANEXO 2 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Dados de identificação

Título do Projeto: OS DESAFIOS DE GESTORES ESCOLARES NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO ENSINO MÉDIO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE SABARÁ - MG

Pesquisador Responsável: Leonardo de Souza Lima

Nome do participante:

Data de nascimento: R.G.:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa **Os Desafios de Gestores Escolares na implementação do novo Ensino Médio na rede Estadual de Ensino de Sabará - MG** de responsabilidade do(a) pesquisador(a) **Leonardo de Souza Lima**.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao(a) pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo: Observar como os gestores escolares enfrentam os desafios na implementação do Novo Ensino Médio nas escolas estaduais do município de Sabará - MG. Para tanto, a pesquisa será realizada com os gestores das escolas estudadas: diretores, vice-diretores, coordenadores e especialistas, das escolas públicas estaduais do município de Sabará.
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre as ações dos gestores escolares na implementação do Novo Ensino Médio nas Escolas Estaduais do município de Sabará. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, Internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do(a) pesquisador(a). Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.
3. A coleta de dados será realizada através de entrevistas com os gestores nas escolas públicas estaduais do município de Sabará com base no roteiro semi estruturado, além de aplicado uma

ficha para a coleta de informações dos entrevistados, como apresentados.

4. O(a) pesquisador(a) utilizará um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.

5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes a saúde, física ou mental, bem como a integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.

6. Ao participar desse trabalho visa compreender a complexidade do processo de uma reforma educacional, percebendo as mudanças ocorridas no processo de ensino e aprendizagem, e assim, sendo possível observar as estratégias desenvolvidas por gestores escolares para adaptação às novas diretrizes, contribuindo para os avanços do conhecimento na área de gestão escolar e para a melhoria do ensino.

7. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 40 minutos a 1 hora.

8. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.

9. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

10. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

11. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.

12. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Leonardo de Souza Lima, pesquisador(a) responsável pela pesquisa, telefone: 31 989091555, e-mail: leonardo.lima@educacao.mg.gov.br

Eu, _____, RG nº _____ declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Sabará, ____ de _____ de 2024.

Assinatura do(a) participante


Assinatura do responsável por obter o consentimento

Rua Paracatu, 600 | Barro Preto | CEP: 30.180-090 Av. Afonso Vaz
de Melo, 465 | Barreiro de Baixo | CEP: 30.640-070 Belo Horizonte
- MG

(31) 3349-2916

www.unihorizontes.br

ANEXO B – TERMO DE ANUÊNCIA



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Secretaria de Estado de Educação

Assessoria de Ensino Superior - Políticas e Programas de Educação Superior

Termo de Anuência - SEE/ASU/PESQUISA/EXTENSÃO

Belo Horizonte, 21 de outubro de 2024.

TERMO DE ANUÊNCIA

A Assessoria de Ensino Superior da Secretaria de Estado de Educação, após análise da documentação encaminhada, referente ao Projeto de Pesquisa, **OS DESAFIOS DE GESTORES ESCOLARES NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO ENSINO MÉDIO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE SABARÁ - MG**, que será conduzido pelo Pesquisador, **LEONARDO DE SOUZA LIMA**, sob orientação da Profa. Dra. **ALYCE CARDOSO CAMPOS**, vinculados ao **CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**, manifesta-se **ciente** à realização da pesquisa, destacando ser importante a avaliação ética e os aspectos protocolares e normativos definidos pelo Sistema CEP/CONEP, sendo de responsabilidade do Pesquisador, bem como da Instituição de Ensino Superior à qual esteja vinculada, a observância de tais aspectos normativos, protocolares e orientadores.

Esta Assessoria de Ensino Superior recomenda e destaca a importância de se observar os Protocolos de Pesquisa de acordo com os normativos.

Compreendemos não ser de responsabilidade da Rede Estadual de Ensino a verificação/solicitação do Protocolo de avaliação do Sistema CEP/CONEP.

Todos os dados, arquivos, informações disponibilizadas, deverão ser preservados em sigilo, sendo que a eventual utilização científica e manipulação deverão observar as prerrogativas da Constituição da República Federativa de 1988, especialmente, no que tange ao direito da intimidade e a privacidade dos seres humanos; a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 - que dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente; a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); Lei de Acesso à Informação nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - que Regula o acesso a informação; Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003 - que estabelece o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências; Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018, que Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira; a Resolução CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012 - que aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos; a Resolução CNS nº 510, de 7 de abril de 2016 - que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis, ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana; Resolução CNS nº 674, de 06 de maio de 2022; ofício Circular nº 12/2023/CONEP/SECNS/DGIP/SE/MS; Norma Operacional CNS nº 001/2013, que dispõe sobre a organização e funcionamento do Sistema CEP/CONEP; os princípios éticos para o desenvolvimento da pesquisa das Instituições de Ensino Superior à qual o(a) pesquisador(a) esteja vinculado, da Rede Estadual

de Educação, entre outros normativos que regem a ética na pesquisa, o envolvimento com seres humanos e o tratamento dos dados.

A identidade dos envolvidos na pesquisa deverá ser mantida em sigilo, de acordo com os normativos legais e avaliação ética da pesquisa.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, as Instituições de Ensino, setores envolvidos e os colaboradores da pesquisa da Rede Estadual não terão nenhum tipo de ônus.

As informações constantes nos dados, arquivos disponibilizados ou observados poderão ser utilizadas especificamente para fins científicos e acadêmicos, produzidos com essa finalidade, sendo vedado o uso desses dados, arquivos ou informações em outros projetos e estudos.

As informações obtidas por meio dessa pesquisa são exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, sendo vedado o uso dessas informações em quaisquer meios de mídia (jornais, televisão, rádio, cinema, Internet, entre outros aqui não especificados), salvo os resultados da pesquisa que, com a ciência do orientador da Instituição ao qual se vincula o(a) pesquisador(a), poderão ser cientificamente veiculadas.

Destacamos a necessidade de o(a) pesquisador(a) realizar os contatos prévios em articulação com os responsáveis dos Setores e/ou Superintendências Regionais de Ensino, direção das escolas, entre outros colaboradores da pesquisa, apresentando a proposta metodológica e as necessidades da pesquisa. É importante que o(a) pesquisador(a) verifique o interesse dos profissionais em participarem, bem como, a disponibilidade dos mesmos respeitando: os que optarem por não participarem; a confidencialidade das informações, tratamento e veiculação dos dados, a não exposição das escolas e profissionais, de acordo com os normativos legais, que regem a ética na pesquisa, entre outros documentos legais.

Os trabalhos e interação do(a) pesquisador(a) não poderão afetar as atividades e/ou rotinas das escolas e dos setores.

A Emissão deste Termo não garante ao(à) pesquisador(a) acesso automático aos dados e documentos. Dessa forma, as solicitações de dados, poderão ser encaminhadas, diretamente pelo(a) pesquisador(a) para os setores responsáveis que promovam e/ou detenham esses dados e informações, que analisará a solicitação de acordo com normativos legais e orientações necessárias, considerando a classificação dessas informações. É importante registrar que muitos desses dados e/ou documentos já se encontram disponibilizados nas redes de forma aberta. Como as informações não estão centralizadas normalmente em apenas um local (setor), cada setor e/ou departamento apreciará o fornecimento das informações que estejam em sua guarda ou produzidos por estes. Para isso será necessário que a solicitação para obtenção de dados e informações sejam dirigidas a esses setores/departamentos diretamente pelo interessado(a).

A gestão dos documentos produzidos ou analisados, quanto à sua guarda, preservação, manuseio e descarte, deve observar os normativos legais e éticos sobre a gestão de documentos públicos e demais normativos éticos da Pesquisa.

As pesquisas que envolvem a participação de seres humanos devem respeitar os princípios éticos de dignidade, liberdade e autonomia. Assim, a pesquisa deverá prever o processo de consentimento livre e esclarecido para sua realização. O(A) pesquisador(a) deve esclarecer ao participante sobre a pesquisa, em local adequado, com a devida preparação, conceder o tempo necessário para a decisão sobre a participação na pesquisa, obter o consentimento e registrá-lo por meio de um documento que se denomina Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de acordo com os normativos citados neste termo e outros

normativos legais e suas alterações. No caso da participação de menores ou incapazes, além do processo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos pais ou responsáveis, autorizando quem está sob sua tutela, também é necessário realizar o processo de assentimento livre e esclarecido, com a elaboração de um documento que se denomina Termo de Assentimento Livre e Esclarecido (TALE), de acordo com os normativos citados neste termo e outros normativos legais.

A SEE/MG, caso julgue pertinência, poderá disponibilizar, criar, promover, aprimorar, aperfeiçoar políticas públicas, programas e ações, utilizando-se dos decorrentes dados e/ou dos resultados e estudos publicados.

A emissão deste termo está em consonância com o termo de responsabilidade assinado pelo(a) pesquisador(a) no que tange à concordância de todos os normativos legais mencionados, entre outros que regem o tema e orientações posteriores.

Esta Anuência refere-se às Escolas Estaduais e Setores jurisdicionados à **Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A-MG**.

Leandra F. Martins

Assessoria de Ensino Superior

Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais



Documento assinado eletronicamente por **Leandra Felicia Martins, Assessora Chefe**, em 23/10/2024, às 14:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **99973733** e o código CRC **448A19A6**.

ANEXO C – TERMO DE ANUÊNCIA



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Secretaria de Estado de Educação
Assessoria de Ensino Superior - Políticas e Programas de Educação Superior

Ofício SEE/ASU/PESQUISA/EXTENSÃO nº. 1417/2024

Belo Horizonte, 21 de outubro de 2024.

À Senhora,
Rosa Maria da Silva Reis
Superintendente Regional de Ensino
Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A-MG

Assunto: Encaminha Termo de Anuência

Referência: Processo nº 1260.01.0200427/2024-74.

Prezada Superintendente,

Com os nossos cordiais cumprimentos encaminhamos, em anexo, Termo de Anuência (99973733) do Pesquisador - **LEONARDO DE SOUZA LIMA**.

Solicitamos enviar, por e-mail, dentro do Sistema SEI, o Termo de Anuência para o Pesquisador destacando a importância da sua completa e atenta leitura.

Informamos que todas as orientações produzidas por esta Assessoria de Ensino Superior pautam-se pelos aspectos éticos, legais e protocolares da pesquisa contidos nas legislações - Resolução CNS nº 466, de 12/12/2012; Resolução CNS nº 510, de 07/04/2016; Resolução CNS nº 674, de 06/05/2022, Norma Operacional CNS nº 001/2013, de 30/09/2013; Ofício Circular nº 12/2023/CONEP/SECNS/DGIP/SE/MS.

Destacamos a importância dos Comitês de Ética para os Projetos e suas respectivas avaliações éticas, assim como os casos de dispensa dos Protocolos do Sistema CEP/CONEP, de acordo com os normativos, sendo de responsabilidade do(a) pesquisador(a), bem como da Instituição à qual tenha vínculo a verificação desses aspectos.

Destacamos, ainda, a importância de se observar os **Protocolos de Pesquisa de acordo com os normativos e orientações do Sistema CEP/CONEP**. Entretanto, compreendemos, não ser de responsabilidade da Rede Estadual de Ensino a verificação/solicitação do Protocolo de avaliação do Sistema CEP/CONEP.

Compreendemos, ainda, que a organização metodológica, assim como a organização cronológica do trabalho a ser desenvolvido, devem ser cuidadosamente observadas pelo(a) pesquisador(a), considerando a dimensão ético-metodológica e os demais aspectos envolvidos na pesquisa. Dessa forma, os prazos, de acordo com a natureza dos projetos, devem seguir um planejamento adequado do trabalho, considerando as singularidades do Projeto a ser desenvolvido.

A Emissão do Termo não garante ao(a) pesquisador(a) acesso automático aos dados e documentos. Dessa forma, as solicitações de dados, poderão ser encaminhadas, diretamente pelo(a) pesquisador(a) para os setores responsáveis que promovam e/ou detenham esses dados e informações, que analisará a solicitação de acordo com normativos legais e orientações necessárias, considerando a classificação dessas informações. É importante registrar que muitos desses dados e/ou documentos já se encontram disponibilizados nas redes de forma aberta. Como as informações não estão centralizadas normalmente em apenas um local (setor), cada setor e/ou departamento apreciará o fornecimento das informações que estejam em sua guarda ou produzidos por estes. Para isso será necessário que a solicitação para obtenção de dados e informações sejam dirigidas a esses setores/departamentos diretamente pelo interessado(a).

É importante que se garanta, no que tange à manipulação dos dados e documentos do(s) pesquisador(es), referentes a esse processo, as prerrogativas legais conforme a Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), entre outros normativos legais e éticos.

Destacamos, ainda, a necessidade de o(a) pesquisador(a) realizar os contatos prévios em articulação com os responsáveis dos Setores e/ou Superintendências Regionais de Ensino, direção das escolas, entre outros colaboradores da pesquisa, apresentando a proposta metodológica e a relevância da pesquisa. É importante que o(a) pesquisador(a) verifique o interesse dos profissionais em participarem, bem como a disponibilidade dos mesmos respeitando os que optarem por não participarem; a confidencialidade das informações, tratamento e veiculação dos dados, a não exposição das escolas e profissionais, de acordo com os normativos legais que regem a ética na pesquisa, entre outros documentos normativos sobre o tema.

Os trabalhos e interação do(a) pesquisador(a) NÃO poderão afetar as atividades e/ou rotinas das escolas e dos setores.

Informamos, ainda, que a Anuência emitida refere-se às Escolas Estaduais e Setores jurisdicionados à **Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A-MG**.

Estamos à disposição para o que se fizer necessário.

Atenciosamente,

Leandra F. Martins
Assessoria de Ensino Superior



Documento assinado eletronicamente por **Leandra Felícia Martins, Assessora Chefe**, em 23/10/2024, às 14:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

[http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?](http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **99973721** e o código CRC **38A9F268**.

Referência: Processo nº 1260.01.0200427/2024-74

SEI nº 99973721

Rod. Papa João Paulo II, 4001 - Bairro Serra Verde - Belo Horizonte - CEP 31630-903